

**Kátia Rossi Maes**

**A Gestão das relações com os *stakeholders*. Um estudo das 10 maiores indústrias têxteis do  
Sul do Brasil**

**Universidade Fernando Pessoa**



**Porto, 2018**

**Kátia Rossi Maes**

**A Gestão das relações com os *stakeholders*. Um estudo das 10 maiores indústrias têxteis do  
Sul do Brasil**

**Universidade Fernando Pessoa**

**Porto, 2018**

**Kátia Rossi Maes**

**A Gestão das relações com os *stakeholders*. Um estudo das 10 maiores indústrias têxteis do  
Sul do Brasil**

**Atesto a originalidade deste trabalho**

---

Kátia Rossi Maes

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção de grau de Mestre em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Prof. Doutora Sofia Gaio.

## RESUMO

O mundo vem passando por um processo de evolução e inovação constante, onde as empresas buscam cada vez mais processos, pessoas e tecnologia para que possam ter uma base de gestão eficaz. Processos que dependem de departamentos distintos, equipes integradas atuando em projetos comuns, equipes atuando em diversas bases globais bem como a busca constante por agilidade para otimização dos processos, porém, tudo depende de parceiros, pessoas que muitas vezes não fazem parte do ambiente de trabalho, não possuem vínculo empregatício com a empresa, porém, são determinantes para a sustentação de todo este universo. Todas estas pessoas que trabalham de forma individual e que no coletivo fazem acontecer são chamados de *stakeholders*, e são estes *stakeholders* que mantêm todo este sistema em funcionamento. As empresas precisam de colaboradores para produzir, do governo para gerir, da comunidade para se sustentar e de investidores que possam investir nestas empresas. E para manter todo este universo em funcionamento são necessárias pessoas que possuem habilidades em comunicação para manter este sistema conectado, informado e acima de tudo em sinergia.

A comunicação num ambiente organizacional ou em qualquer outro universo é peça fundamental para manter a harmonia e organização. A comunicação é necessária para todos os indivíduos, pois é através dela que o conhecimento pode ser adquirido, e repassado, podemos ter livre acesso a expressão, oportunidade de aprender, ensinar, desenvolver e isso reflete principalmente, no âmbito organizacional. E por existir este universo chamado *stakeholders* e o fato da comunicação ser papel coadjuvante neste processo foi onde este estudo se baseou, através de pesquisa qualitativa exploratória e descritiva coletada através de entrevistas realizada junto aos responsáveis por esta comunicação entre empresa e *stakeholders* das dez maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil evidenciadas pela Revista Amanhã. As revisões teóricas possibilitaram a fundamentação deste trabalho e nortearam o estudo para que fosse possível alcançar os objetivos propostos nesta dissertação. Este trabalho buscou trazer a realidade das maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil na relação com seus *stakeholders* e nos mostrou a riqueza deste universo e o quão distinto são as áreas que possuem a responsabilidade de conectar todos estes públicos.

**Palavras-Chave:** *Stakeholders*, Comunicação, Indústria têxtil, Organização.

## **ABSTRACT**

The world has been going through a process of constant innovation and evolution, where companies increasingly seek new processes, people and technology to obtain an effective management base; processes which depend on different departments, integrated teams acting on common projects, teams acting in several world bases, as well as on the constant search for agility to optimize processes. However, everything depends on partners, people who most often do not belong to the work environment, people who, in most cases, do not have any employment bond with the company, but, even so, are determinant to support this entire universe. All these people working individually and who, in the collective, make things happen are called stakeholders, and these stakeholders are the ones who keep that system working. Companies need the employees to produce, the government to manage, the community to support them and the investors to invest in them. To maintain this whole universe at work people with communication skills are needed to keep this system connected, informed and most importantly in synergy.

Communication in an organization or in any other environment is a fundamental part to preserve the harmony and organization. Communication is extremely necessary for everyone, for it is through it that one will acquire and forward knowledge, that one can have access to expression, opportunity to learn, to teach and to develop; this reflects mainly in the organization area. The existence of such stakeholders and the fact that communication plays a supporting role in that process constitute the base of this study, through qualitative exploratory and descriptive research, collected through interviews of the people in charge of the communication between company and stakeholders of the ten biggest textile companies in southern Brazil as reported by the magazine *Amanhã*. Theoretical reviews have permitted the rationale for this work and guided this study to reach this dissertation proposed objectives. This research aimed at revealing the reality of the biggest textile companies in southern Brazil regarding their relation with their stakeholders and at showing us how rich this universe is, how different the areas responsible for connecting all these groups are.

**Key words:** Stakeholders, Communication, Textile industry, Organization.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as empresas, amigos, familiares que me ajudaram a concluir esta etapa em minha vida. Agradeço à empresa a qual trabalho Central CECRED que me auxiliou na dispensa para realizar a viagem e apresentar este trabalho. Agradeço imensamente a minha orientadora Profa. Dra. Sofia Gaio, por ter me ajudado a chegar até o final, sempre me incentivando e sendo bastante paciente. E por fim, agradeço Deus, pois sem o intermédio Dele, nada disto poderia ser possível.

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Ilustração das relações sociais .....	9
<b>Figura 2</b> - Modelo de Shannon e Weaver.....	20
<b>Figura 3</b> – Sistema de comunicação .....	22
<b>Figura 4</b> – Principais <i>Stakeholders</i> de uma organização .....	24
<b>Figura 5</b> - Representação dos stakeholders .....	26

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Informações sobre a empresa.....	68
<b>Gráfico 2</b> - Principais <i>stakeholders</i> da organização .....	69
<b>Gráfico 3</b> - Identificação dos stakeholders que possuem relacionamento direto .....	70
<b>Gráfico 4</b> - Identificação dos stakeholders que possuem relacionamento não direto.....	71
<b>Gráfico 5</b> - Identificação dos <i>stakeholders</i> que possuem propriedade no negócio .....	71
<b>Gráfico 6</b> - Área responsável pelo mapeamento e acompanhamento dentro da empresa .....	72
<b>Gráfico 7</b> – Periodicidade dos comunicados aos <i>stakeholders</i> .....	73
<b>Gráfico 8</b> - Como é realizado o comunicado? .....	74
<b>Gráfico 9</b> - Se há e quais ações de engajamento são realizados juntos aos <i>stakeholders</i> ? .....	75
<b>Gráfico 10</b> - É realizado alguma pesquisa que identifique a satisfação dos stakeholders na organização? .....	75
<b>Gráfico 11</b> - A empresa se comporta de forma responsável com todas as partes interessadas? .....	76
<b>Gráfico 12</b> - A empresa possui canais abertos de comunicação com seus stakeholders? .....	77



## Sumário

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização .....	1
1.2 Perguntas de investigação.....	2
1.3 Objetivos do Estudo .....	3
1.4 Metodologia de pesquisa .....	3
1.5 Resultados.....	5
1.6 Limitações .....	6
<b>Capítulo I – A Gestão das relações com os <i>stakeholders</i> .....</b>	<b>8</b>
1.1 Gestão das Relações .....	8
1.2 Gestão da Comunicação .....	10
1.2.1 Comunicação Interna .....	13
1.2.2 Comunicação com investidores e governo.....	15
1.3 Comunicação Estratégica .....	17
1.3.1 Modelos de Comunicação .....	19
1.4 O Conceito de <i>Stakeholders</i> .....	23
1.4.1 Classificação de <i>stakeholders</i> .....	26
1.4.2 Gestão de <i>stakeholders</i> .....	27
1.4.3 Comportamento do <i>stakeholder</i> .....	29
1.4.4 Relação com os <i>stakeholders</i> .....	30
<b>Capítulo II – Um estudo das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil .....</b>	<b>33</b>
2.1 Definição do estudo – objetivos, perguntas de investigação .....	33
2.2 Metodologia de Investigação.....	34
2.2.1. Procedimentos Metodológicos .....	34
2.2.2 Técnicas de coleta de dados .....	36
2.3 Análise individual de resultados.....	37
2.3.1 A Cia. Hering .....	39
2.3.2 Döhler e Controlada .....	47
2.3.3 Cia. Fabril Lepper .....	49
2.3.4 Círculo S/A.....	51
2.3.5 Ktrfios Importação e Exportação S/A .....	54
2.3.6 Marisol e Controladas .....	57
2.3.7 Fiação São Bento S/A .....	61
2.3.8 Buddemeyer S/A e Controlada.....	62
2.3.9 Pettenati S/A – Indústria Têxtil.....	65
2.3.10 Fiação de Seda Bratac S/A .....	66

2.4 Análise comparativa .....	68
<b>Conclusão .....</b>	<b>78</b>
<b>Referências .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>
ANEXO I - Inquérito por Entrevista Guiada.....	87

## **Introdução**

### **1.1 Contextualização**

Este projeto traz como tema a gestão das relações com os *stakeholders* com base num estudo realizado junto às dez maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil.

Com ao avanço das tecnologias e o fácil acesso à informação, principalmente devido à globalização, obriga as empresas a buscarem constantemente a evoluírem e otimizar processos, bem como entender seu papel na sociedade. E para que as empresas consigam sobreviver neste mundo globalizado e principalmente concorrido necessitam criar diferenciais para que consigam se destacar não somente pelos produtos produzidos, mas também, com atributos relevantes que possam manter e conectar o maior número de parceiros neste universo, o qual ela necessita se reinventar constantemente para tornar o negócio fluido, com valores e princípios reais que permitem traduzir a essência de valor da marca para todos os envolvidos, seja dentro da empresa, como toda sociedade, que mantém contato com a marca. E assim por meio de toda esta evolução e transformação as organizações expandiram os mercados com que comercializavam, investiram em novas tecnologias e ampliaram seus métodos de produção. Todo esse processo é apontado através de distintas perspectivas por Bauman (1999), que apontam que a globalização é paradoxal, pois em determinado momento beneficia alguns e deixando muitos de fora.

Vivemos num mundo globalizado, onde as empresas buscam constantemente inovação e novos modelos de gestão para enfrentar o mercado que esta cada dia mais competitivo. Neste contexto selecionou-se as dez maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil destacadas na renomada Revista Amanhã, com a finalidade de realizar um estudo sobre a comunicação realizada junto aos seus principais *stakeholders*, identificar o tipo de comunicação que é transmitido a este público, a periodicidade e o responsável que realiza esta comunicação. Freeman (2010, p.46) conceitua *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”.

Para o desenvolvimento de uma empresa o *stakeholder* pode ser considerado como componente conceitual primordial na análise de relacionamento e poder dentre as organizações e os atores com que a organização está envolvida (Mitchell, Agle, Wood, 1997). E Mações (2014, p.64) afirma que as organizações precisam manter as relações com seus *stakeholders* de maneira proativa devido à importância deste público para a organização. Neste sentido a construção de relações sólidas junto aos *stakeholders* vem sendo tratado com bastante relevância dentro das organizações e recebendo investimentos altos com a criação de áreas de inteligência para manter o relacionamento como um fator diferencial, ou seja, tornando-o um atrativo para o negócio e permitindo consolidar as relações de uma maneira aberta, sólida e duradoura para a organização junto a seus parceiros.

## 1.2 Perguntas de investigação

Em sequência ao projeto, formulou-se a seguinte pergunta de investigação:

Qual a importância da relação com os stakeholders para a gestão empresarial?

Deste mote selecionou-se três sub-questões que nortearão a proposta de estudo da investigação:

- Como as empresas têxteis do Sul do Brasil se relacionam junto a seus *stakeholders*?
- Qual área da empresa é responsável pela comunicação junto a seus *stakeholders*?
- Que tipo de informação é compartilhada para seus *stakeholders*?

Nesta investigação será possível verificar se a gestão das relações junto aos *stakeholders* trata-se de um diferencial da organização tornando-o um atrativo ou não para o negócio.

### 1.3 Objetivos do Estudo

A presente investigação concentra-se na problemática e relevância dos *stakeholders* particularmente existentes nas dez maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil destacadas pela Revista Amanhã edição 324 de 2017. Em particular pretende-se refletir acerca das relações que possam existir entre os pressupostos e os responsáveis por esta conexão. Será averiguado a sua importância e o que possa ser tratado de informação e envolvimento entre os nichos.

Esta investigação ajudará a identificar alguns fatores relevantes para as empresas com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento das áreas responsáveis pela comunicação junto aos *stakeholders*. Com base nos estudos realizados foi possível trazer os conceitos apresentados na teoria, porém, através das entrevistas buscou-se no segundo momento, apresentar algumas informações não encontradas em outros objetos de pesquisa que pudessem responder os seguintes objetivos:

- Qual o tipo de informação que é comunicado aos *stakeholders* das referidas empresas;
- A periodicidade que as informações são apresentadas;
- Qual área ou profissional é o responsável em elaborar e comunicar a informação.

### 1.4 Metodologia de pesquisa

Para contextualizar este estudo buscou-se na literatura a fundamentação teórica para nortear e aprofundar esta investigação. A pesquisa bibliográfica é definida, por Bervian e Cervo (2002, p.65) como a procura para explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos e busca conhecer e analisar as contribuições

culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A investigação corporificará na realização da pesquisa qualitativa exploratória e descritivo no qual será possível entender afincado e averiguar a realidade das organizações identificadas nesta investigação. A pesquisa exploratória acaba sendo um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (Gil, 2008). Yin (2015) conceitua o estudo de caso como uma pesquisa baseada na experiência a qual investiga um fenômeno presente em sua situação natural, em circunstâncias em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são visivelmente evidentes, empregado múltiplas fontes de evidência.

O autor destaca que os estudos de caso são empregados ainda como etapas exploratórias na investigação de fatos pouco estudados os quais precisem de uma pesquisa metódica que direcione a estudos futuros. “O estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’ e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)” (Yin, 2015, p.29). O autor propõe para o método:

*“(...) uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados” (Yin, 2015, p. 32-33).*

Já quanto a sua aplicação, um estudo de caso não conta somente uma história, mas pode ser empregado para testar proposições, conforme o conceito de Popper (Máttar Neto, 2002); ele poderá ser estatístico, quando apresenta um conjunto de dados quantitativamente coletados e relacionados; ou, até, poderá ser relato de pesquisa institucional, entre diversas possibilidades. E por meio das entrevistas será realizada a pesquisa descritiva a qual possui como finalidade a descrição das particularidades de

uma população, fenômeno ou de uma experiência (Gil, 2008). Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los e tem como característica fundamental a definição do objeto estudado. Já o instrumento de coleta de dados será aplicado um questionário.

O resultado será analisado no modelo qualitativo que para Triviños (2009), ocorre quando o pesquisador qualitativo avalia a participação do sujeito como um dos dados de seu estudo, apoiando-se em metodologias e procedimentos os quais têm os atributos para assim destacar a implicação do indivíduo que fornece a informação: entrevista semiestruturada, aberta ou livre, questionário aberto, observação livre ou participante, método clínico de análise de conteúdo. Portanto, há necessidade de seguir alguns procedimentos e métodos específicos da pesquisa qualitativa, principalmente baseada em uma orientação teórico-metodológica entendível, além de bem determinada anteriormente. Ainda é viável ao autor que a pesquisa qualitativa apresente como particularidade a busca por:

*“[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.)” (Triviños, 2009, p.132).*

Esta metodologia, a pesquisa qualitativa terá o intuito de identificar qual o tipo de comunicação é realizada junto aos *stakeholders* das empresas estudadas.

## 1.5 Resultados

O presente trabalho atingiu os objetivos propostos. Percebeu-se algumas limitações destacadas adiante, porém, foi possível mensurar e expor sugestões para os próximos estudos. Com a pesquisa qualitativa exploratória e descritiva foi possível entender a

realidade das empresas e das relações existente ou não com seus *stakeholders*. A pesquisa bibliográfica possibilitou adquirir mais conhecimento e propriedade sobre os assuntos expostos.

## 1.6 Limitações

Há muita crítica e preconceito em relação ao emprego do método do estudo de caso. Geralmente, as críticas provêm da ausência de rigor científico, da pouca base para generalização científica, além da demora em obter e avaliar dados. Para Yin (2015), apesar de ser um modo característico de investigação empírica, o estudo de caso é visto com um certo desprezo por muitos pesquisadores e encarado de forma menos desejável de investigação do que experimentos ou levantamentos.

Com relação a esta pesquisa algumas limitações foram encontradas no desenvolvimento do estudo. A pesquisa realizada para fundamentar este trabalho foi aplicada em pequena escala e em um curto período de tempo devido a sua proposta de servir para um estudo de dissertação de mestrado. Destacam-se outras limitações:

1. Optou-se por selecionar empresas as quais estão na relação das 500 indústrias têxteis do Brasil, destacadas na Revista Amanhã, edição 324 de 2017.
2. Selecionaram-se as 10 maiores indústrias têxteis apenas da Região Sul do Brasil, pois foram escolhidas pelo critério de facilidade de acesso à informação, dado que estas empresas se colocaram totalmente à disposição para colaborar com a pesquisa.
3. Foi realizada, uma única entrevista por empresa, dado a pouca disponibilidade dos empreendedores envolvidos, que foi através de conferência por *Skype* e/ou telefone com um questionário para que fosse guiada a entrevista.
4. O relato dos dados pelos entrevistados foi sobre acontecimentos retrospectivos, o que ainda torna o dado passível de interpretações errôneas.
5. A recusa por parte de algumas empresas a responderem o questionário.



## **1.7 Estrutura do trabalho**

Este projeto inicia trazendo num primeiro momento os conceitos necessários para compreender o tema proposto como a gestão das relações, gestão da comunicação, comunicação estratégica, modelos de comunicação, conceito e tipos de *stakeholders*, comportamento e satisfação do *stakeholder*. Após, será apresentada a segunda parte do projeto que abordará a gestão das relações junto aos *stakeholders* através de uma entrevista que será realizada junto as dez maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil destacadas na Revista Amanhã, edição 324 de 2017.

Com as entrevistas será possível extrair informações que permitirá analisar e entender os tipos de comunicação que são levados a este público, qual a área fica responsável por este contato e de que forma é transmitida a informação a eles. No terceiro momento, será apresentada as considerações finais do projeto e o desenvolvimento futuro que poderá ser realizado por outros investigadores.

## **Capítulo I – A Gestão das relações com os *stakeholders***

### **1.1 Gestão das Relações**

As indústrias buscam constantemente inovações e investimentos para evolução dos processos, seja ele interno ou externo. Com esta diretriz é inevitável construir bons laços com todos que circundam a organização. De acordo com Vieira (2004, p. 19):

*“A intensificação da competição global tem imposto às organizações novas formas de atuação, pelas quais a disponibilidade tecnológica impõe uma nova dinâmica de gestão. Os avanços apontam para a necessidade de gestão da organização como um todo e seu relacionamento externo com a sociedade. Esta questão passou a ser estratégica para as organizações que buscam se firmar em ambiente cada vez mais competitivo”.*

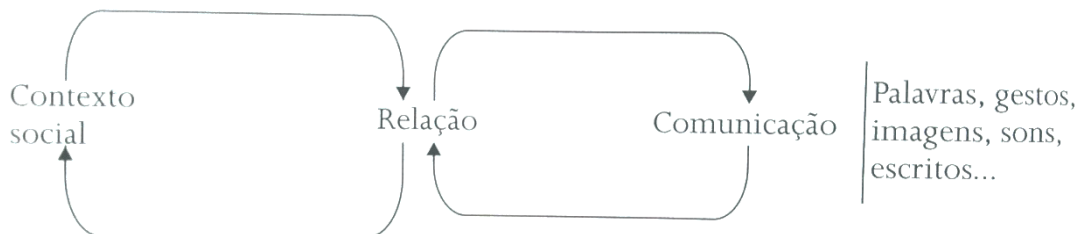
Entende-se que toda organização precisa de boas relações no trabalho para que evolua de maneira saudável e crescente. Toda organização é constituída por pessoas e que necessitam constantemente se relacionar. Mações (2014, p.64) exemplifica como deve ser esta relação:

*“As organizações devem gerir as relações com os stakeholders de uma forma proativa, em função da sua importância para a organização, estabelecendo acordos e parcerias para alcançar os objetivos comuns. Se o stakeholder é importante para a organização, como acontece com os acionistas, as organizações devem gerir diretamente a relação com o stakeholder, através dos seus departamentos de relações públicas. Se a sua importância não é crítica, então, a organização deve acompanhar e monitorar de forma proativa as suas expectativas, sem necessidade de um acompanhamento direto e permanente”.*

Neste sentido, verifica-se a necessidade de entender o real papel dos *stakeholders* junto à organização e intensificar a comunicação ao público que demanda maior atenção, cuidado e que possua uma interface maior com o negócio. Importante ressaltar o papel das áreas que realizam o papel de relacionamento junto aos *stakeholders*. Buscando na

literatura entende-se que o papel deste interlocutor é o de Relações Públicas, ou RP que Las Casas traz em sua abordagem como sendo uma função da administração que visa avaliar as atitudes públicas e identifica as políticas e procedimentos dos indivíduos e organização junto ao público interessado bem como executa ações para conseguir o entendimento e a receptividade deste público e grande parte destas ações é realizada através da comunicação assertiva.

A comunicação torna-se um ato de se relacionar, seja para transmitir uma mensagem ou através de elementos que passam alguma informação, tais como o som, imagem, gestos e palavras. Meunier e Peraya (2008, p. 204) afirmam que num primeiro nível de interpretação, o elo comunicação/relação diz respeito ao que ocorre no momento exato da comunicação e que todo ato de fala inscreve-se numa interação pertencendo a um sistema mais vasto de relações sociais. Assim, a importância e um ato de comunicação mede-se por seus efeitos relacionais imediatos e a longo prazo. A figura 1 ilustra este processo:



**Figura 1** - Ilustração das relações sociais

Fonte: Meunier e Peraya (2008, p. 204).

Las Casas (2006, p. 381) os públicos de uma organização incluem clientes, fornecedores, acionistas, governo, funcionários e a sociedade como um todo, e devem ser monitorados e alvos de comunicação adequada. Além disso, Las Casas ainda afirma que toda empresa deve se preocupar com suas relações com os públicos, uma vez que se trata de uma situação quase incontrolável.

Para Morgan e Hunt (1994, p. 22) identificam que a construção de relacionamentos pode ser traçada em um amplo sistema de troca e com diversos parceiros. A ideia de relacionamentos, em sua proposta, não se restringe a clientes corporativos ou aos consumidores finais. Importante ressaltar que o relacionamento deve ocorrer com todos os públicos, seja interno ou externo. O sucesso de uma organização está diretamente relacionado à maneira que a empresa se impõe perante o seu público.

Morgan e Hunt ainda trazem em sua literatura a importância do bom relacionamento e comunicação, pois induz ao comportamento cooperativo, e quando há cooperação reduz a ação de *stakeholders* oportunistas. Uma empresa que possui uma comunicação eficaz possui mais chances de perpetuar história e consolidar sua marca.

## 1.2 Gestão da Comunicação

A comunicação é o “ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer através de outros sinais, signos ou símbolos”, conforme descreve Ferreira (1975, p. 356), Bordenave (2006, p. 19) amplia os conceitos teóricos afirmando que “temos tanta consciência de que comunicamos como de que respiramos ou andamos” e tão-somente percebe-se seu valor quando por determinada razão perde-se a capacidade de comunicar. O autor apresenta a comunicação como um processo o qual “ocorre ao mesmo tempo em vários níveis - consciente, subconsciente, inconsciente, como parte orgânica do dinâmico processo da própria vida” (Bordenave, 2006, p. 41). De tal modo que se transforma em:

*“teórica e praticamente impossível dizer onde começa e onde termina o processo da comunicação. Razões internas ou externas podem levar duas pessoas a se comunicarem. Embora a fase visível da comunicação possa ser iniciada por uma delas, sua decisão de comunicar pode ter sido provocada pela outra, ou por uma terceira pessoa, presente ou ausente, ou por muitas causas coincidentes” (Bordenave, 2006, p. 41).*

Para Oliveira (2007, p. 29) a capacidade de a pessoa argumentar fundamenta-se na linguagem e que “entende-se também a ação comunicativa como construção social que sofre influência do contexto e da linguagem, buscando-se a compreensão da competência interativa das pessoas e grupos”. Assim, Bordenave (2006, p. 50) ressalta que a comunicação inclui as mensagens trocadas intencionalmente entre os indivíduos, e ainda as mensagens trocadas inconscientemente como “o tom das palavras faladas, os movimentos do corpo, a roupa que se veste, os olhares e a maneira de estreitar a mão do interlocutor, tudo tem algum significado, tudo comunica. Quer dizer que, praticamente, é impossível não comunicar”. E continua afirmando que não há comunicação separada da vida em sociedade, pois comunicação e sociedade existem como uma só, sendo que cada sociedade possui a sua comunicação. Consequentemente a comunicação surge como “produto funcional da necessidade humana de expressão e relacionamento” (Bordenave, 2006, p. 45).

Comunicação para Ferrari (2011, p. 153) é um processo indispensável, onde todo ato consciente do indivíduo abarca a interação, e a comunicação “requer algo mais que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes”. Este significado envolve o que Bordenave (2006) conceitua como metacomunicação, a qual é desenvolvida no processo de comunicação verbal ou não verbal quando se transmite aos interlocutores o modo com que se deseja que a mensagem seja recebida, decodificada e também interpretada. Portanto, “as nossas conversas estão compostas por uma parte que é o que queremos dizer e outra parte que é uma indicação de como queremos ser entendidos”, conforme Bordenave (2006, p. 59) relata, assim auxiliando na relação entre os indivíduos e na modificação da realidade que os cerca, de modo que a comunicação aceita o compartilhamento de conhecimentos, conceitos e emoções entre os participantes e suas realidades. Logo, transformando a comunicação numa “área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa enquanto unidade econômica, e os interesses da administração” (Ferrari, 2011, p. 154). Assim o autor conceitua comunicação como um processo que:

*“se dá na medida em que as pessoas constroem, compartilham, discutem e trocam significados, tornando-se capazes de elaborar uma narrativa coletiva, fruto de suas relações, que reforçam*

*seu território de credibilidade e, portanto, redefinem seu espaço de competência e suas metas”*  
(Ferrari, 2011, p. 154).

Como qualquer outra área dentro das organizações a comunicação também deve ser regida por políticas definidas e atribuídas para cada gestor com a finalidade de criar uma identidade para a área tornando-se um departamento também estratégico para as empresas. Toda organização necessita da comunicação para que haja interação entre áreas e pessoas. Conforme diz James Taylor (2005, p. 215) “As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”.

Gary Kreps (1995) analisa a comunicação como um processo de organização. As empresas não podem ser vistas apenas como cumpridoras de objetivos e metas. É necessário entender que as empresas lidam com pessoas de diferentes culturas que dividem um mesmo universo onde é necessário comunicar a todos de forma abrangente e entendível. Por isso dar-se-á a comunicação este papel que é tão quão importante que qualquer outro departamento na organização.

*“As empresas precisam também se comunicar com os stakeholders atuais e potenciais, bem como com o público em geral. Para a maioria das empresas, portanto, a questão não é se, mas sim o que, como e quando, para quem e com que frequência comunicar. Os consumidores têm a disposição centenas de canais de TV a cabo e via satélite, milhares de revistas e jornais e milhões de páginas de Internet. E vêm assumindo um papel mais ativo na decisão de quais comunicações querem receber e também como querem se comunicar com os outros sobre os bens e serviços que usam”* (Kotler; Keller, 2012, p.511).

Las Casas (2001, p. 50) diz “A comunicação pressupõe um processo de relação – de contato – entre várias partes, que engloba toda transmissão de informação que ocorre mediante a emissão, a condução e a recepção de uma mensagem”. Diante desta afirmação verifica-se o quão importante é o papel da comunicação dentro das organizações. É a área responsável por emitir uma fala que seja entendível por todos os *stakeholders* de uma empresa. Las Casas (2001) ainda afirma que a eficácia da

estratégia da comunicação se dá pela credibilidade das informações. Ou seja, não somente informar, mas sim, passar informações coerentes, verdadeiras utilizando uma linguagem contextual adequada para os públicos impactados, este é apenas um dos papéis da comunicação corporativa. Vale ressaltar que a área de comunicação deve ter uma comunicação eficaz afim de comunicar notícias verdadeiras, sendo elas boas ou ruins. A transparência nesta área se faz necessária, pois se trata de uma área parceira do negócio, sendo vista, muitas vezes, como um canal direto colaborador x empresa x fornecedor. Então, entende-se que a área de comunicação está para o negócio assim como o negócio está para seus clientes, fornecedores, colaboradores, enfim, todos os *stakeholders* que circundam as organizações.

Para Farias (2011, p. 138) quando o composto comunicacional (comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa) é trabalhado de maneira integrada, “proporciona às organizações condições de se relacionar efetivamente com os seus stakeholders”. Deste modo, a gestão da comunicação “busca estabelecer canais de conversação contínuos entre a organização e seus interlocutores” (Oliveira, 2003, p. 5) objetivando a produção de sentidos e dar significados às ações organizacionais já realizadas.

### 1.2.1 Comunicação Interna

A organização de acordo com Farias (2011) tem vários ambientes: ambiente interno; ambiente de mercado; ambiente público; ambiente competitivo e macro ambiente; e dentro de cada um destes estão inseridos os públicos estratégicos para a organização. E as organizações necessitam comunicar a todos os públicos e além do foco em comunicar os clientes e parceiros é imprescindível à comunicação junto aos *stakeholders* internos ou público interno, que estão no ambiente interno, chamados de colaboradores, composto pela administração, acionistas, funcionários, associados e assessores. E para isso é necessário que a empresa utilize uma comunicação interna eficaz, a qual atinja todo esse público.

De acordo com Silva Neto (2010, p. 53) a comunicação interna surgiu da necessidade das empresas dialogarem com seus funcionários. Desde o início, a função tem caráter delicado, tanto que era responsabilidade de “cargos de confiança”, como as secretárias de presidentes e executivos jurídicos das companhias. Importante salientar o quanto as organizações temiam e ainda temem em dividir informações com seu público interno. As organizações ao perceberem este receio, aos poucos, foram profissionalizando e estruturando uma área que fosse referência em comunicação.

Segundo Pinho (2016, p. 105) a comunicação interna é constituída pelos processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito fundamental é permitir que os seus membros cumpram as tarefas estabelecidas. Nas organizações existem diversas áreas e públicos e cabe a comunicação interna transitar entre todos os níveis levando informação que seja entendível a todos. A comunicação interna é o padrão de mensagens compartilhado pelos membros de uma organização. É a interação humana que ocorre dentro das organizações e entre os membros das mesmas. Kreps (1990, p. 24).

De acordo com Pinho (2016, p. 36) a comunicação interna é importante tanto para os empregados como para a organização, ao cumprir, entre outros, o papel de estabelecer confiança, de possibilitar a participação de empregado, de criar um clima favorável no ambiente de trabalho e de favorecer o comprometimento consciente das pessoas.

A Comunicação interna é importante para promover um elo entre as áreas das organizações. Ela acaba se transformando numa ferramenta de conexão entre os públicos e harmonizando as relações existentes nas empresas. De acordo com Casali (2002) buscar uma comunicação excelente deve constituir uma meta a ser alcançada pelos que a dirigem no cotidiano das organizações. A comunicação excelente é aquela que é administrada estrategicamente, que possui como base conhecimentos e pesquisa científica e que valorize a cultura organizacional, princípios éticos e envolvimento das pessoas.



Pinho (2016, p. 57) diz que para fazer comunicação de maneira assertiva junto aos colaboradores evitando a geração de ruído faz-se necessário mapear e conhecer as audiências internas, monitorar a eficiência dos canais e o nível de retenção de mensagem que eles proporcionam, segmentar veículos conforme conteúdo, periodicidade e formato, utilizar linguagem acessível, repetir informações de maneira inteligente e que não haja desgaste do canal ou conteúdo e monitorar periodicamente, através de meio formal e informal, o ambiente interno em relação à comunicação interna.

Vale salientar que mesmo que a área de comunicação interna realize o papel descrito é imprescindível estar próximo aos executivos da empresa afim de manter informações alinhadas, acima de tudo comunicar no tempo certo e no canal adequado.

#### 1.2.2 Comunicação com investidores e governo

As indústrias têxteis possuem diversos parceiros de negócio e faz com que elas necessitem manter uma comunicação eficaz com todos os públicos, porém, não se trata da mesma informação a ser transmitida a todos, e tampouco utilização do mesmo canal de comunicação e entrega de informação. No estudo do CEBDS (2014) observou-se como os 100 maiores grupos empresariais brasileiros compreendem a gestão da sua rede de *stakeholders*, na qual demonstrou que as organizações estão respondendo e, inclusive, superado as expectativas no atendimento às exigências de acionistas, reguladores, fornecedores, e também dos governos e órgãos públicos. Porém, para CEBDS (2014, p. 38) “capturar as reais necessidades dos clientes e consumidores, entregar uma proposta de valor adequada e comunicar de forma eficiente ainda são os principais desafios para a maioria das empresas”.

Assim, a importância de entender como são realizadas e formalizadas as informações que são relevantes a cada público. Silva Neto (2010) traz em sua literatura informações pertinentes a cada público a ser destacado aqui.

#### 1.2.2.1 Comunicação com os investidores

Os investidores se fazem presentes na maioria das empresas e possuem aspectos relevantes quando se trata no assunto comunicação. Importante ressaltar que os investidores podem representar as mais diversas entidades, estar em várias regiões e localidades e ter diferentes formações. De acordo com Silva Neto (2010, p. 69) O fato de serem investidores efetivos ou potenciais ou profissionais ligados a entidades financeiras ou veículos de comunicação já os qualifica para receberem informações adequadamente preparadas para seus propósitos. Vale ressaltar que existem determinações legais no Brasil e no Exterior que condicionam o processo de comunicação com os investidores. Silva Neto (2010) ainda resalta que o plano de comunicação com os investidores deve ser elaborado com base nos objetivos que a empresa deseja atingir, conforme determinado em seu planejamento estratégico.

A comunicação poderá ser dirigida a diversos públicos como: pessoas físicas, entidades financeiras públicas e privadas, fundos de investimento, pensão, companhias de seguro e outros tipos de entidades que possam adquirir título de dívidas e ações nacional ou internacional. Vale salientar que o montante dos recursos financeiros a serem captados no mercado determinará o grau de complexidade da comunicação com os investidores. Importante ressaltar que o responsável pela comunicação a este público deverá organizar sua área para que ela se integre matricialmente possa atuar em parceria com as demais áreas da empresa. O Objetivo central da comunicação a este público é a geração rápida de informações com alta qualidade e assertividade. Entende-se a importância em haver uma área específica dentro da empresa que faça este papel e geralmente é intitulada de Relacionamento com investidores e fica diretamente ligada à diretoria financeira e à presidência das organizações.

#### 1.2.1.2 Comunicação com o Governo

Toda organização possui relação direta com o governo. Para que seja criado um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) o relacionamento é diretamente ligado. Diante deste e diversos fatores, a necessidade de haver uma comunicação assertiva a este público. Silva Neto (2010) aborda várias fases de relacionamento e comunicação junto a este público e que visa fomentar a relação não apenas junto ao governo, mas também as relações governamentais existentes nesta relação. As empresas precisam estabelecer um diálogo permanente com o governo, pois, seja qual for o seu porte ou ramo, o sucesso depende do entendimento das regras do jogo estabelecidas pelas autoridades dos poderes, legislativo, executivo e judiciário.

As empresas precisam além de provar, demonstrar e ser sustentável, comunicar e manter uma reputação favorável nas relações governamentais. Importante destacar que todos os governos criam leis, regulamentos e cobram impostos influenciando diretamente a opinião pública, Por isso, as empresas precisam se comunicar com o governo e jamais ignorá-lo. A comunicação e atuação das empresas junto ao governo se dá pelos executivos e funcionários da própria empresa. A Comunicação com o governo é um processo que a empresa usa para ter maior poder de ação política junto aos poderes constituídos.

### 1.3 Comunicação Estratégica

A comunicação estratégica “utiliza metodologias das quais resulta um processo de hierarquização de demandas e expectativas” (Oliveira, 2003, p. 5), assim permitindo a interação entre demandas e perspectivas da empresa e de seus *stakeholders*, abrangendo as diversas visões nas propostas e políticas constituídas pela organização. A comunicação deve ter maior atenção ao fato de que os relacionamentos dependem das situações sociais e também culturais que são instituídos e identificados, visto que:

*“cada público, cada país, cada sociedade exibe características peculiares em função de seu background, de sua trajetória e de sua forma de contemplar o mundo. Deve, também, levar em conta que a sociedade se estrutura, gradativamente, em redes e que atravessamos,*

*definitivamente, um momento de transição, em que os mercados convencionais vão sendo substituídos e, com eles, a forma de produzir e comercializar mercadorias (bens físicos ou culturais)” (Bueno, 2005, p. 19).*

Para Bueno (2005, p. 12) a comunicação estratégica de uma empresa não pode ser concretizada dissociada desta, uma vez que “está umbilicalmente associada a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional e que expressa, portanto, de uma realidade concreta”. O autor reforça que comunicação estratégica é um “conjunto amplo e diversificado de processos, cenários e produtos (ações, planos, etc.) que permitem a uma organização obter resultados positivos em conformidade com os seus objetivos” (Bueno, 2005, p. 15). Oliveira (2003, p. 5) afirma que “a comunicação estratégica atua para produzir sentidos, dar significado e difusão às ações organizacionais”. Quando se procura o significado de uma boa estratégia comunicacional e também organizacional, é necessário analisar cada setor de atuação no qual a organização se insere, conforme expõe Baldissera (2001).

Gestão de comunicação exercida a um nível estratégico, para os autores Varey e White (2000), preocupa-se com a gestão ou governo do relacionamento entre a organização (e gestão) e os suas partes interessadas, ou seja, com os *stakeholders*. Refere-se ao que os gerentes precisam desenvolver relações que inspirem as partes interessadas e criarem comunidades que forneçam uma realidade em que todos aspiram a realizarem o seu melhor para aumentar o valor, segundo Sundaram e Inkpen (2004). Para os autores os administradores devem tratar com moral, ética e responsabilidade os seus *stakeholders*, sendo e que as empresas que tratam as partes interessadas de maneira contrária, não alcançarão êxito em seus negócios, assim elas devem priorizar essa relação de confiança entre todos.

Toda organização independente da sua classificação contábil e celetista necessita de uma estrutura física mínima bem como estrutura de pessoas, por mais simples que seja a organização. Diante destes fatores vê-se a necessidade de haver áreas bem estruturadas e que acomodem os diversos colaboradores que por ali possam passar. Para atender toda a diversidade que certamente rodeará a organização é necessário que haja uma

comunicação assertiva. Schuler (2004, p. 11) já diz em seu texto que a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação. Diante deste fato verifica-se a real importância de comunicar e o principal, comunicar estrategicamente os diversos públicos que por ali circundam. Berlo (1989) afirma que “Uma organização de qualquer espécie só é possível através da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados”. Las Casas (2000, p. 145) ressalta que a empresa deve adaptar uma metodologia e desenhar um programa de comunicação dentro de suas possibilidades. Para o desenvolvimento de Relações Públicas, pode-se contar com várias alternativas de comunicação. Entre elas: boletins informativos, brochuras, rádio. Os instrumentos devem ser utilizados de acordo com a necessidade específica e o propósito de divulgação. Vale ressaltar a importância de ter uma identidade visual para conectar os públicos para que logo que receberem a mensagem já identifiquem a origem da ação.

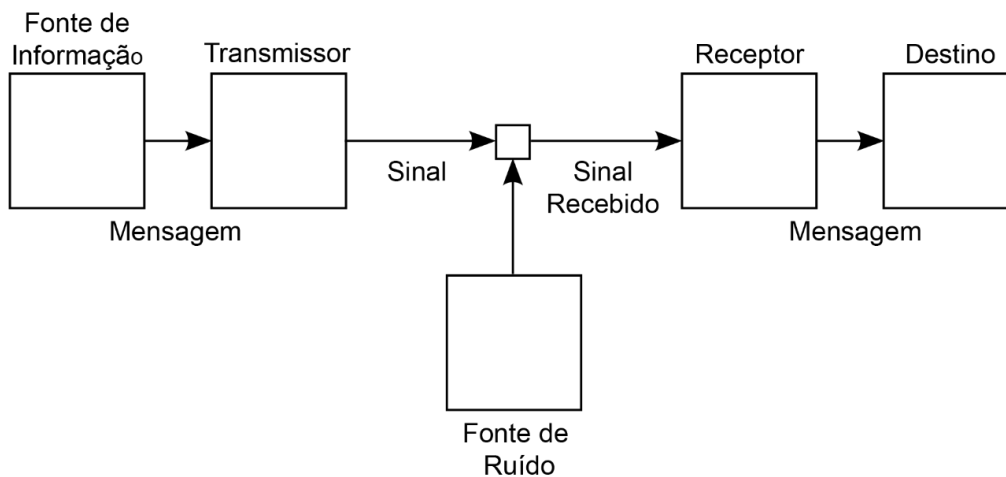
### 1.3.1 Modelos de Comunicação

O ser humano desde a sua existência nos primórdios da humanidade procura maneiras de se comunicar e se expressar, seja ela através de desenhos, emissão de som ou até mesmo através de movimentos. Consequente, a comunicação tornou-se primordial para o nosso cotidiano, pois é importante e necessária para o ser humano, já através dela conseguimos nos distinguir e dominar os outros animais. Com o surgimento da uma espécie de convívio social, o homem percebeu a carência de comunicar-se, fosse para expressar seus sentimentos, ou mesmo registrar e transmitir adiante sua tradição. Não existe uma data que registre o momento certo em que surgiu a comunicação, mas é certo que ela sempre existiu e acompanhou a evolução do homem, ajudando e contribuindo para o seu desenvolvimento (Bragança, 2009).

Raigada e Ascensio (2006, p. 37) afirma que “a comunicação, como atividade interativa, antecede em milhões de anos ao conhecimento científico da comunicação”. Que “os seres vivos (incluindo muitos animais além dos próprios seres humanos) aprenderam a comunicar-se muito tempo antes dos sujeitos pensantes decidirem converter a

comunicação em objeto de conhecimento” (Raigada e Ascensio, 2006, p. 37). Ou seja, a comunicação é entendida como processo social fundamental e uma forma essencial da natureza humana, a qual é analisada desde a antiga Grécia.

Hoje a comunicação está presente em toda organização seja ela de cunho familiar, empresarial ou social. Para conhecer um pouco mais sobre a comunicação buscou-se entender os modelos de comunicação existentes e exemplificados em livros. Schuler (2004, p. 11) apresenta em sua obra os sete modelos de comunicação existentes na sociedade que são divididos em modelos mecanicistas como o próprio nome diz, é um modelo físico e não humano. Este modelo foi criado por Shannon e Weaver (1949). O modelo traz o ato de codificar e decodificar a mensagem.



**Figura 2-** Modelo de Shannon e Weaver

Fonte: Schuler (2004, p. 11).

Este modo nunca pretendeu explicar a comunicação humana, e sim a transferência de sinais entre equipamentos utilizados pelos humanos. Quando aplicado à comunicação humana e social, tendem a apresentar a comunicação como um fenômeno neutro e transmite fielmente a mensagem.

O segundo modelo são os psicológicos, eles começam a tratar a fonte e receptor como pessoas e apresentam outro nível de preocupações.

Relacionam a parte física da comunicação com os processos mentais das pessoas que se comunicam.

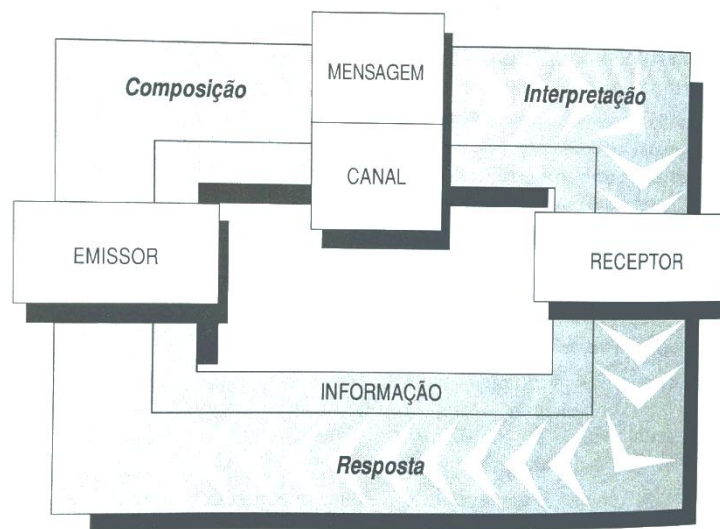
O terceiro modelo é o sociológico, Riley e Riley (1961) consideram as fortes influências que exercem as estruturas sociais sobre os indivíduos que se comunicam. A influência dos grupos sociais aos quais as pessoas pertencem no processo de comunicação entre os indivíduos, é salientada em todas as fases da comunicação, desde o padrão de crenças, até as formas de linguagem e operações linguísticas. Significados e sentidos são também socialmente construídos, bem como as formas de expressá-los e de responder a eles.

O quarto modelo é o antropológico, onde Lévi-Strauss (1958) traz a melhor definição, onde na década de 30 reconhece a comunicação como sendo à base de todos os fenômenos sociais, reconhecendo assim que esses fenômenos podem ser analisados como um sistema de mensagens que permite ser interpretado pelos estudiosos interessados. O papel da comunicação como instrumento da organização dos componentes culturais, como auxiliar indispensável da lógica inerente à razão humana, seja dos povos primitivos, seja das sociedades modernas.

O quinto modelo é o semiológico onde Peirce (1940) denominou esse campo de estudos de semiótica. Foi a Semiologia que trouxe um olhar mais analítico as sistemas de signos, sejam eles quais forem (sons, imagens, gestos, cores, objetos, poses), desde que sua utilização obedeça a rituais e protocolos, formando uma linguagem compartilhada por determinados grupos sociais.

O sexto modelo é o sistêmico, ele trata de integrar, num mesmo esforço de análise, a descrição dos elementos e dos processos da comunicação, com a compreensão de sua funcionalidade, de sua dinâmica e de seus efeitos gerais sobre as pessoas que se comunicam, em determinado contexto.

O sétimo e último modelo é dialético-estrutural, essa escola visa a relação entre a realidade objetiva e a consciência, consideradas ambas como fatores dinâmicos e interatuantes. Para que haja comunicação, é necessária a presença, num sistema, de elementos, tais como o emissor, receptor, canal e a mensagem, e de processos, como a composição, a interpretação e a resposta. Para visualizar este sistema, apresenta-se na figura 3 a seguir.



**Figura 3**– Sistema de comunicação

Fonte: Schuler (2004, p.18).

Neste sentido há diversas maneiras de se comunicar, porém, o objetivo sempre será transmitir uma mensagem. Para que o sistema funcione teremos o emissor que detém as informações, o canal que será o meio físico que fará a informação chegar até o receptor, a mensagem que seria a forma perceptível da informação chegar ao receptor, o receptor que receberá a informação. Porém, neste sistema o emissor e receptor são elementos e não necessariamente indivíduos. A composição é um processo onde o emissor transforma as informações em mensagem. A interpretação é o processo onde o receptor compreende a mensagem e por fim a resposta que se trata da reação do receptor à mensagem (Schuler, 2004).



#### 1.4 O Conceito de *Stakeholders*

Hoje no ambiente empresarial, para Nassar (2007) existe uma concorrência forte e também o consumidor está impondo de um modo nunca visto, e assim tornando as linguagens de comunicação às quais interagem com a sociedade e com *stakeholders* das empresas, importantes no *mix* (composição) de comunicação empresarial.

Devido à globalização, a terceira onda da informação, e com as transformações na economia mundial, a concorrência, segundo a afirmação de Porter (1989) a rivalidade por ser o “melhor do mundo” cresceram. Já que as organizações buscam, igualmente, resultados econômicos e a fidelização de seus consumidores. E a comunicação é utilizada para atingir tal patamar. Algumas organizações para resistirem no mercado e, portanto, obter sucesso e crescerem, adotam um caráter transparente perante seus *stakeholders*, noticiando constantemente sua cultura, seus valores e também seus objetivos.

De acordo com Mações (2014, p. 61) *stakeholders* são grupos, indivíduos ou organizações, que influenciam e são diretamente influenciados pelas práticas de uma organização e que, de alguma forma, participam e se apoderam de uma parcela do valor criado pela organização sob a forma de ordenados, dividendos, impostos, juros, prêmios e coparticipações. Neste sentido, toda a empresa possui uma série de *stakeholders* que estão envolvidos direta ou indiretamente na organização.

Mações ainda identifica quais são os *stakeholders* existentes numa organização através da figura:



**Figura 4** – Principais *Stakeholders* de uma organização

Fonte: Mações (2014, p. 61).

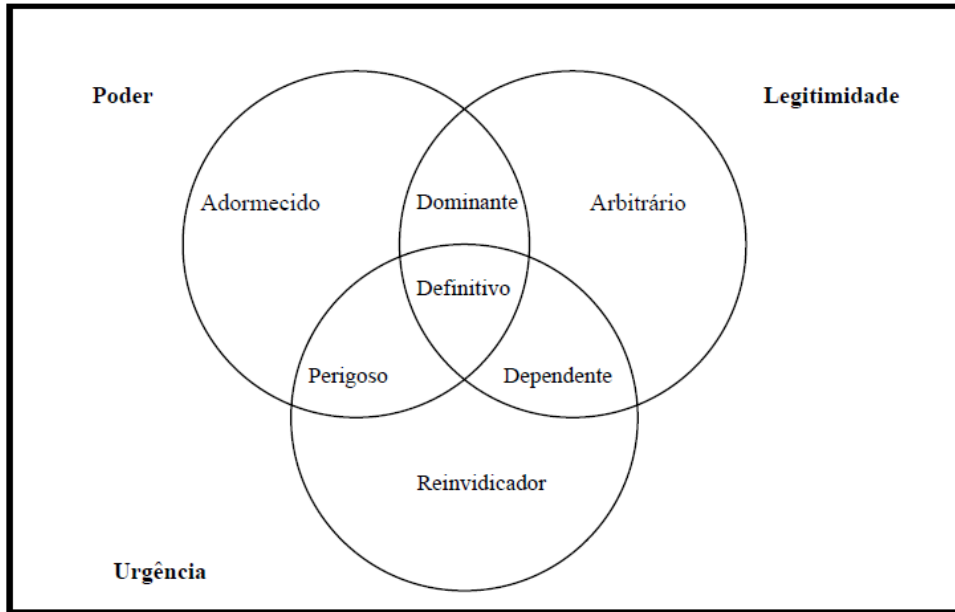
Para Fernando C. Barbi, (2010), *stakeholders* é:

*“O conjunto dos interessados (stakeholders) de um projeto engloba todas as pessoas que de alguma forma podem influir no sucesso do projeto. Assim considera-se interessado desde o patrocinador, os fornecedores, os membros da equipe de projeto, os membros da diretoria da empresa e o público externo (usuários e vizinhos) que seja afetado pelo projeto. Cada projeto tem seu grupo de stakeholders próprio. A questão crítica é identificar todos os que podem influir”.*

Há diversos autores que classificam os *stakeholders*, porém, para diferenciar grosso modo, chamamos de *stakeholders* internos e externos. Sendo os internos que trabalham na organização e os externos que seriam os fornecedores, investidores, comunidade, governo ou entidade que irá influenciar diretamente ou indiretamente na execução do projeto. Para Freeman (2010) os *stakeholders* como os grupos que afetam e são afetados por uma determinada organização.

De acordo com os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) a interferência dos *stakeholders* em uma organização se dá por mediação de três atributos: poder, legitimidade e urgência, sendo que a combinação desses atributos gera sete tipos diferentes de *stakeholders* sendo eles assim classificados:

- *Stakeholder* Adormecido: É aquele que impõe sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e assim seu poder fica em desuso, tendo ele pouca interação com a empresa. Entretanto, a organização deve conhecer o *stakeholder* para monitorar seu potencial.
- *Stakeholder* Arbitrário: É aquele que possui legitimidade, mas não tem poder de influência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais receptivos.
- *Stakeholder* Reivindicador: Quando o atributo mais importante na administração do *stakeholder* for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não devem atrapalhar tanto a empresa, porém devem ser monitorados.
- *Stakeholder* Dominante: É aquele que tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
- *Stakeholder* Perigoso: Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um *stakeholder* possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.
- *Stakeholder* Dependente: É aquele que tem alegações com urgência e legitimidade, porém dependem do poder de um outro *stakeholder* para verem suas reivindicações sendo levadas em consideração.
- *Stakeholder* Definitivo: Quando o *stakeholder* possui poder e legitimidade ele praticamente já se configura como definitivo. Quando, além disso, ele alega urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse. Abaixo podemos conferir graficamente os três atributos e a combinação destes segundo Mitchell, Agle e Wood (1997).



**Figura 5** - Representação dos stakeholders

**Fonte:** Mitchell, Agle, Wood, 1997 (1997, p. 874).

Um grande autor que evidencia em suas teorias o universo dos *stakeholders* é Freeman (2010, p. 6) que define *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou ser afetado pelo alcance do propósito da corporação. *Stakeholders* incluem funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou causar danos à corporação. O autor ainda identificou quatro campos de pesquisa que já utilizavam de alguma maneira a identificação de *stakeholders*: Planejamento Corporativo, Teoria de Sistemas, Responsabilidade Social Corporativa e Teoria Organizacional.

#### 1.4.1 Classificação de *stakeholders*

Os *stakeholders* podem ser classificados como primários ou secundários e também como internos ou externos. Clarkson (1995, p. 106) propõe a classificação de *stakeholders* como primários ou secundários, e conceitua *stakeholders* como “indivíduos ou grupos que possuem ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses em uma corporação”. Essas exigências resultam da relação estabelecida com ou das ações adotadas pela organização em relação aos *stakeholders* (Clarkson, 1995, p. 106).

De acordo com a classificação de Clarkson (1995) os *stakeholders* primários são: acionistas e investidores, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidades. Logo, os *stakeholders* secundários são todos os que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela organização, porém não têm relação direta com ela, como a mídia e também os grupos de interesse, embora de não forem fundamentais à sobrevivência da empresa, podem exercer influência na percepção e assim persuadir os *stakeholders* primários da mesma.

Outra classificação de *stakeholders* é entre internos ou externos. Sendo que os internos são os colaboradores e os acionistas, já os externos são os outros *stakeholders*. Para Coff (1999) os *stakeholders* internos têm melhor acesso à informação, habilidades críticas na geração da renda, um alto custo de reposição, alto poder barganhar e capacidade de assimilação de renda da empresa. Os *stakeholders* internos podem ter mais habilidade para que seus interesses sejam atendidos pela organização (Mascena, Fischmann, & Boaventura, 2018). Ainda, os *stakeholders* internos, colaboradores e acionistas, possuem comportamentos e atitudes diretamente relacionadas ao maior desempenho econômico da instituição (Hansen et al., 2011).

Já os *stakeholders* externos dependem da estratégia da organização, estes por meio de parcerias podem se tornar mais próximos da gestão. As estratégias de parcerias com clientes e fornecedores podem fortalecer a relação de interdependência com a empresa e tornando o *stakeholder* mais “interno” (Harrison & St. John, 1996).

#### 1.4.2 Gestão de *stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* tem uma visão prática, pois todas as empresas devem gerir seu relacionamento com os *stakeholders* (Harrison et al., 2015). Nota-se que os limites da teoria apresentados referem-se a problemas relacionados à gestão. Portanto, o conceito de gestão de *stakeholders* é relevante para essa pesquisa.

A gestão de *stakeholders* (*stakeholder management*) refere-se à necessidade da organização de gerenciar os relacionamentos com seus *stakeholders* (Freeman, 1984). Freeman (1984) classifica a gestão de *stakeholders* em três níveis: (1) Racional: identificação de quem são os *stakeholders* e qual a sua posição (*stake*); (2) Processual: compreensão de quais processos organizacionais estão envolvidos nos relacionamentos com os *stakeholders*, e a relação desses processos com o nível racional; (3) Transacional: negociações e barganhas da organização com os *stakeholders*, e sua relação com os dois níveis anteriores. O referido autor define *stakeholder management capability* como a habilidade da organização de trabalhar os três níveis em conjunto.

O processo de gestão estratégica também é abordado por Freeman (1984), que o segmenta em três etapas: direção, formulação e implementação estratégica. Na direção estratégica, alinha-se questões sociais e éticas à definição do negócio, considerando quem são os *stakeholders* e quais são seus *stakes*, além de considerar os valores éticos e o contexto social das organizações. Na formulação estratégica, o autor propõe seis etapas: análise do comportamento dos *stakeholders*; explicação do comportamento dos *stakeholders*; análise de coalizão (comportamentos ou interesses em comum entre os *stakeholders*); desenvolvimento de estratégias genéricas; programas específicos para *stakeholders*; e programas estratégicos integrativos. Enfim, a implementação envolve a alocação de recursos, o monitoramento e a definição de *scores* para mensurar o desempenho com cada *stakeholder* e com todo o conjunto de *stakeholders* (Freeman, 1984).

O processo de gestão estratégica de Freeman (1984) é semelhante ao processo estratégico clássico discutido na literatura de estratégia, colocando mais ênfase nos interesses dos *stakeholders* e em como atendê-los em conjunto.

Em obra posterior, Freeman, Harrison e Wicks (2007) adotam o termo gestão para *stakeholders* (*managing for stakeholders*) para diferenciar do termo gestão de *stakeholders* (*stakeholder management*). A gestão para *stakeholders*, segundo os

A Gestão das relações com os *stakeholders*. Um estudo das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil

autores, envolve a alocação de valor e de influência na tomada de decisão para os *stakeholders* primários.

#### 1.4.3 Comportamento do *stakeholder*

No universo corporativo, os *stakeholders* possuem papel importante e que impactam diretamente as ações e decisões nas empresas. Assim, a importância das empresas mapearem constantemente estes *stakeholders* com o objetivo de manter uma gestão sob este público. Mações (2014, p. 62) diz que a análise de *stakeholders* consiste na identificação e avaliação dos *stakeholders* da organização. São vários os *stakeholders*, mas as organizações concentram fundamentalmente a sua atenção nos seguintes grupos: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, instituições financeiras e comunidades locais, onde a organização desenvolve a sua atividade, divide-se em interno e externo. E para manter esta relação é necessário entender as necessidades de cada *stakeholders*, pois cada um possui sua particularidade, possui uma cultura diferente dos demais. Wally (1991, p. 17) conceitua os *stakeholders* internos como:

*"O público mais importante para qualquer empresa são os seus Colaboradores. Não consigo perceber como é que as pessoas referem que o público mais importante que têm é o consumidor. Isto porque se não podes transformar os colaboradores no que tu és, no que pensas, na forma como te comportas, nos teus movimentos, como é possível que possas esperar isso do teu cliente?"*

Conferir o verdadeiro valor aos colaboradores (*stakeholders* internos) da empresa é imprescindível, pois é fator importante o qual influencia a percepção dos *stakeholders* externos, consequentemente potencializando um modo sustentável de vantagem competitiva (King, 1991). Assim, torna-se fundamental constituir imagens internas sólidas e sustentáveis entre todos os colaboradores, com a finalidade de que essa consistência tenha uma projeção positiva para os outros *stakeholders* externos (Markwick & Fill, 2006).

Conhecer os *gap's* entre o que os membros da empresa consideram como essencial, o que a empresa projeta e como os *stakeholders* externos percebem esses atributos, fornece elementos para que a empresa defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento, construindo imagens mais coerentes e consistentes e uma reputação mais forte (Almeida & Muniz, 2005).

Em meio às diversas maneiras de identificar e classificar os *stakeholders* preferiu-se neste estudo adotar a classificação conforme os autores Hill e Jones (1998) recomendam, assim repartindo os *stakeholders* em internos e externos, assim impondo a eles a força de exercerem forte influência a respeito das decisões estratégicas da empresa.

#### 1.4.4 Relação com os *stakeholders*

Mações (2014, p. 63) as organizações devem monitorar sistematicamente os seus *stakeholders* porque são importantes para satisfazerem as suas responsabilidades econômicas e legais. Freeman (2010) trouxe novas questões para o relacionamento entre o mundo corporativo e os *stakeholders*. Um novo momento chegou para conectar estes dois universos, pois até então as empresas não admitiam mudar para atender os critérios que uma sociedade exigia, seja ela acionistas, investidores, comunidade, clientes e todos os demais *stakeholders*.

Desde a década de 80 os autores vêm abordando esta nova maneira de se relacionar-se com este público e desde então vem evoluindo este processo. Borguer (2001) traz em sua obra que a atividade empresarial vai além da transação de mercado ela constitui uma rede de relações competitivas e cooperativas entre pessoas e suas múltiplas organizações.

Seria importante para as empresas traçarem metas para suas relações com os *stakeholders* como sendo parte do seu processo estratégico contínuo de administração.



Essas metas devem considerar o impacto potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios. Tendo o potencial dos *stakeholders*-chave como foco para ameaçar ou cooperar. Os executivos podem evitar a implementação de planos que serão opostos aos dos *stakeholders*, reconhecendo suas necessidades, modificando planos para envolvê-los, e esquivando-se de problemas associados com a organização reprimidos pelos *stakeholders* (Savage; Nix, Whitehead & Blair, 1991). Para Wulf et al. (2001) definem a satisfação com o relacionamento como um estado efetivo resultante da avaliação geral com esse relacionamento. De acordo com Bejou et al. (1998), existem ligações positivas, embora não perfeitas entre satisfação em geral, satisfação com o relacionamento em particular e retenção subsequente e recompra, o que delineia a importância de identificarem-se e explicarem-se as condições em que a satisfação esta desenvolvida.

Assim como qualquer área dentro ou fora da organização é necessário criar relações ou vínculos junto aos públicos afim de manter um ambiente relativamente controlado. Las Casas (2000, p. 144) diz que “As relações com a comunidade têm um caráter abrangente, pois nestes casos incluem-se todas as entidades e indivíduos que não foram mencionados anteriormente, sendo órgãos de governo, associações de profissionais e de causas comunitárias, veículos de comunicação e assim por diante”. Além de trazer estes *insights* ele ainda traz uma reflexão bastante relevante com relação à imagem que a empresa quer passar aos *stakeholders*, e que o mesmo identifica como:

- Imagem atual: qual a imagem que a firma tem junto ao público visado?
- Imagem espelho: qual a imagem que a empresa pensa em obter junto ao público visado?
- Imagem desejada: qual a imagem que a empresa deseja obter junto ao público visado?

Las Casas ainda diz que essas imagens devem ser combinadas para que a empresa atinja seus objetivos. O mais difícil é determinar a imagem formada pelo público-alvo. Para isso é necessário realizar pesquisas para que tenha sempre uma visão do impacto do

esforço que a área dispõe. Importante ressaltar que a confiança, ao lado do comprometimento, tem sido identificada como um dos construtos centrais para o marketing de relacionamento (Morgan e Hunt, 1994). Slongo e Liberali (2004, p. 17) A confiança existe quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, existindo relação negativa entre confiança e propensão à saída. Isso porque, de acordo com Morgan e Hunt (1994), uma empresa que confia em seu fornecedor é mais comprometida e tem mais intensões de prosseguir no relacionamento.

## **Capítulo II – Um estudo das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil**

### **2.1 Definição do estudo – objetivos, perguntas de investigação**

O estudo foi conduzido junto às dez maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil elencadas na Revista Amanhã edição 324, na qual realizou o estudo no ano de 2017 trazendo em seu portfólio não somente as indústrias têxteis, mas sim, as quinhentas maiores empresas do Sul do Brasil, separadas por ramos de atuação. Este projeto delimitou-se apenas no estudo das indústrias têxteis do Sul do Brasil, conforme citado anteriormente. Em sequência ao projeto, selecionou-se três perguntas que norteou o estudo da investigação:

- Como as empresas têxteis do Sul do Brasil se relacionam junto a seus *stakeholders*?
- Qual área da empresa é responsável pela comunicação junto a seus *stakeholders*?
- Que tipo de informação é compartilhada para seus *stakeholders*?
- Através das entrevistas possibilitou apresentar algumas informações não encontradas em outros objetos de pesquisa que pudessem responder os seguintes objetivos:
- Qual o tipo de informação que é comunicado aos *stakeholders* das referidas empresas;
- A periodicidade que as informações são apresentadas;
- Qual área ou profissional é o responsável em elaborar e comunicar a informação;

Este estudo permite entender quem são os *stakeholders* principais das indústrias têxteis brasileiras e a relevância de cada um à empresa. Este assunto é constantemente

A Gestão das relações com os *stakeholders*. Um estudo das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil abordado nas organizações, mas não possui estudos claros e específicos para cada nicho. Através deste estudo será possível apresentar às demais indústrias o olhar das dez maiores para o objeto referido: *stakeholders* e como este assunto é tratado internamente bem como identificar as áreas que são responsáveis por este contato.

## 2.2 Metodologia de Investigação

A pesquisa parte de um problema, uma questão ou mesmo um questionamento, que precisa ser respondido, a partir daí surge à necessidade de gerar conhecimento para que seja possível o entendimento do estudo. Gil (2002, p.17) conceitua a pesquisa como:

*“[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder o problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa se adequadamente relacionada ao problema”.*

E metodologia pesquisa Alves (2007, p.61) considera:

*“um instrumento do pesquisador, uma vez sendo que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quem, com que, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos”.*

Completando, o significado dos termos é importante na fundamentação teórica à pesquisa. As autoras Lakatos e Marconi (2007) salientam que “o uso de termos apropriados, de definições corretas, contribui para melhor compreensão da realidade observada”.

### 2.2.1. Procedimentos Metodológicos

- Quanto aos objetivos

A pesquisa será descritiva exploratória utilizando pesquisa bibliográfica e entrevista estruturada. O objetivo será de levantar informações sobre o que está sendo abordado e explicando os fenômenos. Gil (1996, p. 46) define que “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis”.

- Quanto aos procedimentos

Realização de pesquisas bibliográficas com materiais que já foram elaborados no levantamento de dados das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil, ou seja, é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meio de materiais escritos e meios eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites, entre outros. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que para Gil (1996):

*“é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”.*

Michel (2009) declara que “esse tipo de pesquisa procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, dispensando a elaboração de hipóteses”.

- Quanto à abordagem

A abordagem será qualitativa, ou seja, a análise de dados da pesquisa será feita de modo interpretativo e contextual, isto é, o pesquisador deve utilizar teorias existentes para alcançar às conclusões que são objeto de estudo. Para Michel (2009), “o ambiente da vida real é fonte direta para obtenção dos dados, e a capacidade do pesquisador de interpretar essa realidade, com isenção e lógica, baseando-se e teoria existente, é fundamental para dar significado as respostas.”

### 2.2.2 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados para a realização da análise para verificar se a gestão das relações junto aos *stakeholders* trata-se de um diferencial da organização tornando-o um atrativo ou não para o negócio. Esta será composta de pesquisa bibliográfica e esta fundamenta teoricamente o estudo e fornecendo conceitos que foram à base para as análises. “Chamamos de coleta de dados a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade” (Prodanov e Freitas, 2009). As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (Lakatos e Marconi, 2010).

Durante a coleta de dados, distintas técnicas podem ser administradas, sendo as mais empregadas: o questionário, a observação, a entrevista, e também a pesquisa documental. Para complementar as análises foi realizada uma entrevista estruturada com as 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil. Cervo e Bervian (2002) expõem que a entrevista é um dos principais métodos de coletas de dados, e a define como um diálogo face a face entre o pesquisador e o entrevistado, adotando uma técnica para se conseguir informações sobre determinado contexto. Já as entrevistas estruturadas são aquelas nas quais as questões e a ordem em que elas comparecem são exatamente as mesmas para todos os respondentes. Todas as questões devem ser comparáveis, de forma que, quando aparecem variações entre as respostas, elas devem ser atribuídas a diferenças reais entre os respondentes. Geralmente, abrangem um número maior de entrevistados, para o que a própria padronização das perguntas auxilie na tabulação das respostas (Lakatos e Marconi, 2010).

O processo de recolha de dados foi realizado através de entrevistas agendadas por correio eletrônico e posterior agendamento, realizado via Skype e telefone.

Para ter acesso aos participantes, foi enviado um correio eletrônico para a empresa solicitando a participação da área responsável pela comunicação da organização.

Os indivíduos das áreas indicadas foram abordados através de uma mensagem de correio eletrônico pelo investigador, convidando-os para participar do estudo. Uma vez declarada a vontade em prosseguir as respostas, realizou-se os agendamentos para realização das entrevistas. A entrevista foi guiada através um modelo de questionário para manter a padronização das perguntas para posterior análise. Ao início da entrevista já alertamos da confidencialidade das informações e solicitando a autorização da empresa para utilização das informações recebidas. (ver Anexo I).

### 2.3 Análise individual de resultados

O Brasil é o maior país da América do Sul, quinto maior em extensão territorial, sexto maior em população. Possui a maior economia da América Latina, a nona maior do mundo por Produto Interno Bruto (PIB) nominal e a sétima por Paridade do Poder de Compra (PPC). Possui vinte e sete Estados e o Distrito Federal. Este estudo baseou-se na Região Sul do Brasil, o qual contempla os Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O Sul apresenta índices sociais acima da média brasileira e das demais regiões em vários aspectos como: o maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil, e o terceiro maior Produto Interno Bruto per capita do país. A região é também a mais alfabetizada, sendo 95,2% da população, e a com menor incidência de pobreza.

O Sul é a segunda região do Brasil em número de trabalhadores e em valor e volume da produção industrial. Esse avanço deve-se a uma boa rede de transportes rodoviários e ferroviários, grande potencial hidrelétrico, fácil aproveitamento de energia térmica, grande volume e variedade de matérias-primas e mercado consumidor com elevado poder aquisitivo. Nesta região predominam grandes complexos industriais com atividades diversificadas. Para selecionar as dez maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil buscou-se a relação publicada pela Revista Amanhã, edição 324 de 2017.

Tabela 1 - Relação das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil

<b>Posição 2016</b>	<b>Grupo/Empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>Cidade</b>	<b>UF</b>
53	Cia. Hering	Têxtil e Confecções	Blumenau	SC
140	Döhler e Controlada	Têxtil e Confecções	Joinville	SC
192	Pettenati S/A – Ind. Têxtil	Têxtil e Confecções	Caxias do Sul	RS
199	Marisol e Controladas	Têxtil e Confecções	Jaraguá do Sul	SC
275	Buddemeyer S/A e Contr.	Têxtil e Confecções	São Bento do Sul	SC
298	Círculo S/A	Têxtil e Confecções	Gaspar	SC
338	Ktrfios Importação e Exportação S/A	Têxtil e Confecções	Itajaí	SC
376	Fiação de Seda Bratac S/A	Têxtil e Confecções	Londrina	PR
379	Fiação São Bento S/A	Têxtil e Confecções	São Bento do Sul	SC
409	Cia. Fabril Lepper	Têxtil e Confecções	Joinville	SC

Fonte: Revista Amanhã, edição 324 - ano 32 – 2017.

No Estado de Santa Catarina estão localizadas oito das dez maiores indústrias têxteis do Sul do país, conforme consta na Tabela 1. Somente há uma indústria têxtil localizada no Rio Grande do Sul e outra no Paraná. Em Santa Catarina a cidade de Joinville possui duas indústrias têxteis: Döhler e Controlada e Cia. Fabril Lepper, já as demais cidades contam somente com uma: Blumenau - Cia. Hering, Jaraguá do Sul - Marisol e Controladas, São Bento do Sul - Buddemeyer S/A e Contr., Gaspar - Círculo S/A, Itajaí - Ktrfios Importação e Exportação S/A, São Bento do Sul - Fiação São Bento S/A.

O Estado de Santa Catarina com 295 municípios e possui uma população estimada no ano de 2017 em 7.001.161 pessoas, já o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do último censo de 2010 foi de 0,774 (3º lugar no país), e o PIB per capita (2015) foi de R\$ 36.525,28, ficando em 4º lugar de acordo com o IBGE (2018), ficando atrás do 1º Distrito Federal, 2º São Paulo e 3º Rio de Janeiro.

Já o Estado do Paraná tem 399 municípios, e de acordo com o censo de 2010 o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) foi de 0,749, ou seja, ficando em 5º lugar no país. Possui uma população estimada no ano de 2017 em 11.320.892 pessoas e o PIB per capita (2015) foi de R\$ 33.768,62, ficando em 6º lugar, conforme o IBGE (2018).



E em 5º lugar em PIB per capita (2015) no país esta o Estado do Rio Grande do Sul com de R\$ 33.960,36, o estado conta com 497 municípios, possui uma população estimada no ano de 2017 em 11.322.895 pessoas, já o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), conforme o censo de 2010 foi de 0,746, ficando em 6º lugar no país (IBGE, 2018).

Quadro 1 – Informações sobre os municípios da Região Sul, os quais têm as maiores Indústrias têxteis

Município (UF)	População estimada [2017]	PIB per capita [2015]	IDHM [2010]
Blumenau (SC)	348.513	R\$ 46.100,50	0,806
Gaspar (SC)	67.392	R\$ 37.181,68	0,765
Itajaí (SC)	212.615	R\$ 91.856,35	0,795
Jaraguá do Sul (SC)	170.835	R\$ 40.504,39	0,803
Joinville (SC)	577.077	R\$ 45.538,31	0,809
São Bento do Sul (SC)	82.842	R\$ 35.524,19	0,782
Londrina (PR)	558.439	R\$ 32.387,71	0,778
Caxias do Sul (RS)	11.322.895	R\$ 1.635,00	0,746

Fonte: Adaptado pelas pesquisadoras (IBGE, 2018).

O Quadro 1 demonstra que Blumenau, de acordo com o IBGE (2018), teve sua população estimada no ano de 2017 em 348.513, já o PIB per capita fechou em R\$ 46.100,50 em 2015 e o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) foi de 0,806 em 2010. A Revista Amanhã (2017) informa que a Cia. Hering detém a 53ª posição em 2016 entre as maiores indústrias do Brasil, segundo a Tabela 1.

### 2.3.1 A Cia. Hering

A Cia. Hering constrói relações com parceiros há 138 anos de história. Hoje é a maior rede de franquias de vestuário do país. E está em todo território brasileiro e na América Latina. A empresa possui uma "organização multimarca no *lifestyle* casual com forte diferencial de produto" (Cia. Hering, 2018a). Além disso, conta com uma forte gestão

de marcas e com “modelo híbrido de produção”. Fabricam seus produtos e somente terceirizam etapas produtivas e *outsourcing*. E por meio da gestão dos canais, que os produtos podem ser encontrados em lojas da própria empresa, bem como nas franquias, nos varejos multimarcas e no e-commerce (Cia. Hering, 2018a). A Cia. Hering veste todas as faixas etárias dos públicos masculino e feminino, quanto às classes sociais é “reconhecida por mais de 90% dos brasileiros” (Hering, 2018a).

A Cia. Hering é uma empresa do ramo têxtil, atuando no mercado desde 1880. A empresa conta atualmente 7,5 mil colaboradores, sendo que 70% são mulheres. Possui oito unidades industriais, dois centros de distribuição, localizados em Santa Catarina e Goiás, três unidades produtivas no Estado de Santa Catarina, quatro em Goiás e mais uma unidade no Rio Grande do Norte. São 805 lojas físicas, próprias e franquias, e cinco *webstores*, englobando quatro marcas: Hering, Hering Kids, PUC e DZARM (Dados da Entrevista Hering, 2018).

Seus valores são:

- Respeito aos clientes – Encantar o cliente com produtos e serviços que superem suas expectativas;
- Sustentabilidade – Ser economicamente rentável, promovendo a responsabilidade socioambiental;
- Integridade e ética – Agir com transparência e ética, respeitando as regras da sociedade;
- Inovação e abertura a mudanças – Pesquisar e monitorar o mercado, buscando reinventar-se;
- Comprometimento – Atitude para alcançar as metas de acordo com a visão estratégica da empresa (Dados da Entrevista Hering, 2018).



Imagem 1 - Logomarca da Cia. Hering

Fonte: Sítio Cia. Hering (2018g).

A empresa conta com 805 lojas no Brasil e no exterior, divididas em: “617 da marca Hering, 109 da Hering Kids, 56 da PUC, 3 DZARM e 20 lojas no exterior”. No país possui 93 lojas próprias: “64 Hering, 18 Hering Kids, 9 PUC, e 2 DZARM”. As franquias brasileiras somam-se “692, sendo 553 Hering, 91 Hering Kids, 47 PUC e 1 DZARM”. Já as lojas localizadas no exterior, Uruguai, Bolívia e Paraguai, são 20 e todas franquias Hering Store. E os pontos multimarcas totalizam-se em: “16.859. Webstores: Hering, Hering Kids, PUC e DZARM” (CIA. HERING, 2018a). Em Asunción, no Paraguai, no mês de novembro de 2017, foi inaugurada a “1ª loja internacional da Hering Kids” (Cia. Hering, 2017b).

A partir de 2017 a Cia. Hering começou a oferecer aos clientes uma facilidade, pois em qualquer loja da rede da Cia. Hering podem efetuar seus pagamentos “via Smartphone” através “novo sistema de pagamento do Google” o “Android Pay” (Cia. Hering, 2017c).

Quanto aos centros de distribuição da empresa, são dois, um em Santa Catarina com três unidades produtivas, e outro centro em Goiás, com quatro unidades, e no Rio Grande do Norte há outra unidade, somando-se oito unidades produtivas (Cia. Hering, 2018a).

A empresa, na entrevista, identificou seus *stakeholders* como colaboradores, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, acionistas, instituições financeiras, ONGs, sindicatos, concorrentes, governo e mídia. Sendo que dentre estes, aqueles com relacionamento direto são: colaboradores, fornecedores, consumidores e clientes, acionistas, instituições financeiras, sindicatos e governo e o que possui relacionamento não direto é a mídia (Dados da Entrevista Hering, 2018).

As áreas de relação com os investidores e de comunicação/relação públicas são as responsáveis pelo levantamento e acompanhamento dos *stakeholders*, sendo que estas áreas desenvolvem as comunicações realizadas com os mesmos através da divulgação de resultados e notícias da empresa. Esta comunicação é realizada por e-mails,

videoconferências, *calls*, *newsletters*, reuniões e eventos, sendo que os resultados da empresa são divulgados trimestralmente e as demais notícias são realizadas de acordo com a demanda necessária (Dados da Entrevista Hering, 2018).

A empresa não realiza atualmente nenhum tipo de pesquisa de satisfação dos *stakeholders* referente à organização, porém, disponibiliza de alguns canais abertos para a comunicação com estes, como e-mail, 0800 e telefone (Dados da Entrevista Hering, 2018).

Os canais de comunicação da Cia. Hering com seus *stakeholders* são: Fale Conosco pelo sitio da empresa, o Serviço de atendimento ao consumidor 0800 47 3114, o PABX +55 (47) 3321 – 3544 (Cia. Hering, 2018e), a assessoria de imprensa (Cia. Hering, 2018f), a página das relações com investidores no sítio, está com diversas informações gerais destinadas a este público (Cia. Hering, 2012).

Antenada quanto à sua responsabilidade com os impactos gerados na sociedade local, a empresa desenvolve ações de apoio à comunidade e atua com honestidade e transparência com a mesma, buscando a excelência (Dados da Entrevista Hering, 2018).

A empresa atua com responsabilidade social há mais de 20 anos, como “parceira da campanha O Câncer de Mama no Alvo da Moda, realizada no Brasil pelo Instituto Brasileiro de Controle do Câncer (IBCC)”. Sendo a primeira marca do país a ter a licença dos “produtos do conhecido alvo azul” (Hering, 2018).

O Museu Hering é fruto da história da empresa e foi inaugurado em 26 de novembro de 2010, ocupa “uma das edificações do conjunto arquitetônico histórico da Matriz da Cia. Hering”, a qual fica numa edificação construída através da técnica Enxaimel do final do século XIX e que é “tombada pelo Patrimônio Histórico do Estado” que faz parte do “conjunto arquitetônico histórico da Matriz da Cia. Hering”. Desde sua inauguração o Museu Hering e a Fundação Hermann Hering promovem: “exposições, eventos,

reflexões e debates sobre temáticas que envolvem cultura, museologia e moda” (Cia. Hering, 2017a).

A Cia. Hering conquistou ao longo de sua história inúmeros prêmios e certificações, a primeira recebeu dois anos após a inauguração a Hering, 1982, foi premiada numa feira industrial no Rio Grande do Sul, “uma camiseta costurada por Johanna e Nanny, filhas de Hermann Hering” (Cia. Hering, 2017h).

As premiações que a Cia. Hering conquistou em 2018 foram: Marcas Mais do Estadão, no estudo realizado pelo Jornal O Estado de S. Paulo e pela consultoria Troiano Branding, a empresa foi a “segunda marca mais relevante para o público paulista e a terceira entre os consumidores de toda a região sul e sudeste, na categoria Lojas de Roupas” (Cia. Hering, 2018b).

Em 2017 a empresa ficou entre “as 60 marcas mais valiosas do Brasil”, ou seja, esta dentre as que mais investem no país. No estudo foram analisadas 335 marcas brasileiras e constatou-se que a Cia. Hering atingiu “US\$ 187 milhões em valor”, de acordo com o evento realizado na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), localizada no estado de São Paulo. Na pesquisa foram realizadas entrevistas com “mais de três milhões de consumidores e investidores” para entender a relação destes com as marcas. E o jornal britânico *Financial Times* anunciou o resultado em mais de 17 países (Cia. Hering, 2018c).

A Revista Exame (2017) publicou a pesquisa divulgada pela *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa* (MERCOR), na qual Cia. Hering é a primeira no “ranking setorial de empresas com melhor reputação do Brasil”. Quanto à relação de empresas mais responsáveis, ela está na 24ª posição e no “índice geral de empresas com melhor reputação”, está na 37ª colocação. De acordo com o site da Cia. Hering (2018d) a finalidade da pesquisa:

*“[...] é realizar um diagnóstico de reputação global das empresas, a partir da avaliação e da percepção de diferentes stakeholders – diretores empresariais, analistas financeiros, jornalistas de informação econômica, representantes de ONG, membros do governo, de sindicatos e de associações de consumidores, catedráticos de universidades, líderes de opinião, influencers e Social Media Managers, além de cidadãos comuns. Os resultados são verificados pela KPMG”.*

A Cia. Hering liderou o ranking das “500 Maiores do Sul na categoria têxtil e confecções” de acordo a “pesquisa realizada pelo grupo Amanhã em parceria com a PwC”. Empregaram o índice “VPG, Valor Ponderado de Grandeza”, o qual é realizado por meio da análise dos “balanços das grandes empresas do Paraná, Santa Catarina e do Rio Grande do Sul”. E o estudo incluiu “as 500 Maiores do Sul, as 100 Maiores por Estado, as líderes de 30 setores, e ainda as 500 Emergentes, totalizando as 1.000 principais empresas da região” (Cia. Hering, 2017d).

Pelo quarto ano consecutivo a Hering Store é premiada no Top 25 Franqueadoras Brasileiras em 2017, pelo “Grupo Bittencourt, consultoria especializada em franquias, premia as redes de franquias brasileiras que mais se destacaram em relação à origem da marca aplicada no negócio”. A seleção considerou: “a motivação dos fundadores para a criação da empresa, o impacto que acreditam causar na vida dos colaboradores, franqueados e também no Brasil, além de ouvir colaboradores e franqueados” (Cia. Hering, 2017e).

A Cia. Hering recebeu a premiação que demonstra as melhores práticas em Cidadania Corporativa e os principais elementos que foram considerados para a empresa conquistar essa premiação foram: “Boas práticas de relacionamento com parceiros, clientes e colaboradores, aliadas a ações de sustentabilidade e responsabilidade social que beneficiam as companhias e a sociedade como um todo” (Cia. Hering, 2017f).

*“A pesquisa considera as rotinas adotadas por empresas com base em cinco pilares: qualidade de vida no trabalho, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, ética e relacionamento com stakeholders, além de diversidade e inclusão social. O prêmio foi entregue ontem, em São Paulo, e tivemos destaque no pilar Qualidade de Vida” (Cia. Hering, 2017f).*

O guia “Melhores Empresas em Cidadania Corporativa” é elaborado pela Revista Gestão RH, seu desenvolvimento baseia-se nas companhias que constam na lista das “1.000 Maiores e Melhores Empresas do Brasil”, na revista Exame e “Melhores Empresas para Trabalhar”, nas revistas Você S/A, FIA – GPTW e Época. Os Dados da Entrevista Hering são conseguidos extraídos “de um questionário eletrônico” e ainda “por meio de indicadores do Instituto Ethos, Ibase, BM&F Bovespa e IBGC”, além de “pesquisas anteriores realizadas pela Gestão RH” (Cia. Hering, 2017f).

Além de líder no segmento Varejo de Moda com melhor reputação conforme a pesquisa realizada pelo *Reputation Institute*, a Cia. Hering ocupa no *ranking* geral (todas as categorias) a 45ª posição (Cia. Hering, 2017g). O Global *RepTrak*® 100, por meio da metodologia *RepTrak*, analisa todos os anos a “reputação de multinacionais nas 15 maiores economias” do Brasil e do mundo. Esta avaliação aconteceu em mais de 330 empresas brasileiras as quais foram avaliadas por “10.527 entrevistados” (Cia. Hering, 2017g).

*“A instituição responsável pelo estudo afirma que a reputação promove a legitimidade e competitividade dos negócios. Algumas vantagens são: Facilidade de acesso a crédito junto a financiadores, legislação equilibrada de governos e reguladores, portfólio preferencial na carteira de clientes e fornecedores, intenção de compra e recomendação de consumidores e orgulho de funcionário e atração de talentos” (Cia. Hering, 2017g).*

A Cia. Hering em um estudo realizado pela editora Gestão e RH, a companhia foi classificada como “uma das 50 empresas psicologicamente saudáveis do Brasil” (Cia. Hering, 2016). A pesquisa baseia-se na “metodologia da Associação Americana de Psicologia (APA)”, a qual premia as empresas que primam pela qualidade de vida no ambiente de trabalho e busca identificar os processos desenvolvidos em prol do crescimento dos trabalhadores dessas organizações, por meio de investimentos em educação e treinamentos (Cia. Hering, 2016).

Além da metodologia seguida, o estudo analisa as empresas que estão na lista das “1.000 Maiores e Melhores Empresas do Brasil” da revista Exame e “Melhores Empresas para Trabalhar das revistas Você S/A, FIA – GPTW e Época”, consequentemente pondera as ações das companhias fundamentadas em “pilares como Envolvimento do Colaborador, Equilíbrio, Vida e Trabalho, Crescimento e Desenvolvimento do Colaborador, Saúde e Segurança no Trabalho, Reconhecimento e Significado e Propósito” (Cia. Hering, 2016).

Ainda em 2016 a companhia recebeu as premiações: “Melhores e Maiores Empresas da Revista Exame, *Top of Mind*, Selo de Excelência em *Franchising*, As 50 Maiores Empresas do Sul, as 100 Melhores Empresas em Cidadania Corporativa e as Empresas Mais Admiradas do Brasil” (Cia. Hering, 2016).

Já em 2015 a Cia. Hering investiu na comunicação interna aos colaboradores apostando no *Mobuss TV*, “ferramenta de comunicação corporativa”, a qual “possibilita a publicação e transmissão de imagens, vídeos e notícias em vários monitores”. A atualização da comunicação acontece em tempo real tornando-se mais eficiente e ágil, garantindo assim a interatividade e rapidez na transmissão das comunicações internas, possibilitando a divulgação dos “comunicados, ações, notícias e projetos, que geram engajamento dos colaboradores e fortalece os valores do diálogo aberto e da transparência”, auxiliando na “unificação das informações de endomarketing e RH e na redução do uso de papel” (Dias, 2018).

Outra importante conquista em 2013 foi o “Prêmio Padrão de Qualidade em Relacionamento Multicanal 2013 – categoria Operações Internas”, que consiste na avaliação das organizações que melhor empregam “tecnologia, eficiência e qualidade de gestão” para proporcionar serviços de relacionamento aos clientes. Consequentemente, “apontam que o consumidor quer ouvir e ser ouvido”. Por este motivo, as empresas carecem estar em diversos canais para sustentarem um “relacionamento de qualidade com seus *stakeholders*”, ainda necessitam reunir forças e investimentos os quais superam o seu “capital humano”. Já em 2012 a Hering conquistou o prêmio “Maior



evolução em RI - empresas *large cap*”. Já o seu CFO, Frederico Oldani foi premiado com a “Menção Honrosa”, pois ficou dentre “os cinco finalistas na categoria Melhor desempenho em RI por um CEO ou CFO, no *IR Magazine Brazil Awards 2012*” (Abreu, 2012).

Todas essas premiações e certificações conquistadas pela Cia. Hering exaltam a importância dos seus *stakeholders* para com ela e dela com eles, pois em grande parte proveram dos estudos realizados com este público.

### 2.3.2 Döhler e Controlada

Outra cidade catarinense que detém duas das 10 maiores indústrias têxteis da Região Sul é Joinville, que conforme Quadro 1, a população estimada (2017) em 577.077 pessoas, o PIB per capita (2015) ficou em R\$ 45.538,31 e o seu IDHM em 2010 fechou em 0.809. As indústrias têxteis Döhler e Controlada e Companhia Fabril Lepper localizam-se nesta cidade, que é a maior de Santa Catarina (IBGE, 2018).

Segundo a Tabela 1, a Döhler e Controlada está na 140ª posição no ano de 2016 entre as 10 maiores indústrias têxteis da Região Sul conforme Revista Amanhã (2017). A empresa com 134 anos de existência produzindo produtos de cama, mesa, banho e também de decoração (Döhler, 2018a).

A Döhler atua no ramo têxtil e está no mercado há 134 anos. Possui apenas uma unidade, a qual está localizada na cidade de Joinville (SC) (Döhler, 2018a). Conta com “3.200 colaboradores e um parque fabril de 200 mil metros quadrados”. Já sua produção mensal “é de 1.400 toneladas” e seu “portfólio que chega a 12 mil produtos”. Seus clientes abrangem “consumidores domésticos”, “empresariais” e além do “setor hoteleiro e hospitalar”. “Aliada à tecnologia de última geração, a parte criativa da empresa faz pesquisas diárias de tendências de moda internacionais, além de estudos em todas as regiões brasileiras para entender o que desejam os consumidores da marca em

cada coleção”, para isso a empresa conta com a equipe de pesquisa e desenvolvimento (Döhler, 2018d). Seu faturamento em 2017 foi de R\$ 565 milhões. A empresa atualmente possui seu capital fechado (Dados da Entrevista Döhler, 2018).

A Döhler tem como missão fabricar produtos têxteis para o mercado global, conforme padrões de certificação e compromissos internacionais em qualidade, responsabilidade social, ética e ambiental, voltados ao atendimento das expectativas do consumidor e agregando valor aos funcionários, acionistas, fornecedores, clientes e à comunidade. Não possui uma visão formalmente definida e tem como valores os pilares da confiança, respeito, lealdade, justiça, excelência profissional, integridade e honestidade (Dados da Entrevista Döhler, 2018).



Imagem 2 – Logomarca Döhler e Controlada

Fonte: Sítio da Döhler (2018b).

A empresa na entrevista identificou como seus principais *stakeholders* os colaboradores, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, acionistas, instituições financeiras, sindicatos e governo, sendo que a empresa não aplica pesos diferentes para os mesmos. Destes, os que possuem relacionamento diretos são os colaboradores, fornecedores, acionistas, instituições financeiras e sindicatos; e não diretos, consumidores e clientes e comunidade (Dados da Entrevista Döhler, 2018).

Já as áreas responsáveis pelo mapeamento e acompanhamento destes *stakeholders* dentro da empresa são: RI, Gestão de Pessoas e agências terceirizadas, as quais

desenvolvem algumas ações para engajamento como reuniões, eventos e convenções (Dados da Entrevista Döhler, 2018).

A empresa realiza ações como alguns comunicados também como, por exemplo, divulgação de balanços, comunicados e informações corporativas. Dependendo da ação, a mesma pode ser realizada mensalmente, trimestralmente ou anualmente e podem ocorrer através de e-mails, newsletter, reuniões e/ou eventos (Dados da Entrevista Döhler, 2018). E para manter uma comunicação mais próxima com tais *stakeholders*, a empresa disponibiliza alguns canais, porém, não especificou os mesmos. Além disso, realizada pesquisa de clima e avaliação de reação (Dados da Entrevista Döhler, 2018). Porém o sítio da empresa relata que o seu Marketing ouve sugestões por meio da comunicação interna com seus colaboradores e os seus consumidores são ouvidos através das mídias sociais como o *Facebook* e também o *Twitter* (Döhler, 2018c).

Para garantir excelência de todos os seus processos industriais, a empresa passa pelo processo de certificação para conquistar “a chancela das normas ISO 14001 (Meio ambiente) e ISO 9001 (Qualidade)” (Döhler, 2018e). Além do mais, a organização também busca atuar de forma responsável, principalmente levando em consideração as questões ambientais e de direitos humanos; apoiando a comunidade e a sociedade local em geral; preocupa-se também com a questão de honestidade x transparência; tratamento justo da equipe e responsabilidade em matéria de pensões x consideração de pensionistas (Dados da Entrevista Döhler, 2018). A Döhler detém “importantes títulos e premiações nas áreas de responsabilidade ambiental e social”, como: “o Prêmio Empresa Cidadã (ADVB/SC), Troféu Fritz Müller, Prêmio FGV de Excelência Empresarial e Prêmio Empresa do Ano (REVISTA EXAME)” (Döhler, 2018e).

### 2.3.3 Cia. Fabril Lepper

Em Joinville também está localizada a Companhia Fabril Lepper, uma indústria têxtil do ramo de cama, mesa e banho. Está no mercado há mais de 100 anos e possui duas unidades, ambas localizadas no município de Joinville, Santa Catarina. A Marca tem

como propósito a felicidade, e diz que esta felicidade está na capacidade de enxergar a beleza e o amor nos pequenos detalhes da vida. Seja num gesto de carinho e cuidado na hora do banho, no cheirinho da comida da mamãe, na hora do jantar ou num beijinho de boa noite. Seja onde for! Para nós, felicidade é colocar beleza, encanto e amor em cada detalhe e em tudo o que fazemos no nosso dia-a-dia! (Dados da Entrevista Lepper, 2018). A empresa trabalha com diversos personagens como a Princesa Sofia, os Incríveis, Patrulha Canina, *Hot Wheels*, *Mickey* e *Minnie*, em geral da marca Disney (Lepper, 2018a).



Imagem 3 - Logomarca Lepper

Fonte: Sítio da Lepper (2018a).

Possui como principais *stakeholders*, os colaboradores, investidores, fornecedores, governo, mídia. Para os colaboradores, a empresa possui painéis onde divulga informações pertinentes à classe, bem como realiza o envio de e-mail quando necessário. Junto aos investidores a empresa envia e-mails semestrais para mantê-los atualizados dos números da empresa. Utiliza a mídia para se promover no mercado. A área responsável pelo contato e envio de materiais e e-mails é a área de comunicação e endomarketing (Dados da Entrevista Lepper, 2018).

Para o público que queira falar com a empresa, possui como canais de relacionamento, as redes sociais, formulário de contato online em seu sítio bem como 0800 da empresa (Dados da Entrevista Lepper, 2018). O *Facebook*, *Instagram*, *YouTube* e *Pinterest* são as mídias sociais as quais a empresa utiliza para manter contato com seus consumidores, e ainda conta com uma Central de Atendimento ao Cliente. Outra mídia social é o blog que proporciona dicas Lepper, receitas, decoração, faça você mesmo e tendência

(Lepper, 2018b). Além disso, em seu sítio há como o consumidor cadastrar seu e-mail para receber as novidades da empresa. A Lepper recebeu o certificado ABVTEX da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (Lepper, 2018b).

#### 2.3.4 Círculo S/A

A indústria Círculo S/A localiza-se no município de Gaspar (SC), conforme Tabela 1, este conta com uma população estimada (2017) em 67.392 pessoas, o PIB per capita (2010) totalizou R\$ 37.181,68, já o IDHM (2015) ficou em 0,765 (Quadro 1).

A indústria Círculo S/A produz produtos para Crochês, Bordados, Acessórios, Revistas, tecidos e tricôs, como diversos tipos de agulhas e tesouras, adesivos, etiquetas, entre outros (Círculo, 2017a). Empresa foi fundada por Leopoldo Jorge Theodoro Schmalz no ano de em 1935, que iniciou produzindo “fios e linhas para trabalhos manuais”, em São Paulo (SP), mas foi transferida para Gaspar em 1938 (Círculo, 2017b).

A Circulo SA atua no mercado têxtil desde 1938, possui uma unidade e está localizada na cidade de Gaspar, Santa Catarina. “Ser referência em moda e decoração, e fornecer soluções que estimulem criatividade, gerem renda e proporcionem satisfação e beleza” é a sua missão. Priorizar resultados positivos e crescimento acima da média do setor, sua visão. E Valores: responsabilidade social, ética, credibilidade, transparência, autonomia, comprometimento, participação, visão e ação global, sustentabilidade, valorização e desenvolvimento das pessoas, marca da empresa e pessoal (Dados da Entrevista Círculo, 2018).

Já em 1940 a Círculo conquistou o “Grande Prêmio – Medalha de Ouro”, “na Feira de Amostras de Santa Catarina”, destacando-se na exposição agroindustrial de Gaspar. Em 1972 chega ao mercado latino americano. E a empresa conta com 1.600 funcionários em 1978. 1981 a empresa expandi com “escritórios regionais em São Paulo, Rio de Janeiro e Recife”. Já em 1982 cria a “Círculo Comércio Exterior” a qual facilita as “exportações

para Europa, Ásia, América do Norte, Central e do Sul” (Círculo, 2017b). Escolas de Santa Catarina começam a receber o projeto social Círculo na Escola onde a Círculo oferecia cursos de tricô e crochê gratuitamente para os alunos das escolas municipais no ano de 1996. No ano de 1997 iniciaram a produção de agulhas. Em 2008 Agulhas, acessórios de costura e toalhas aumentam o mix de produtos dando início ao segmento de acessórios. Círculo reinventa o tricô ao lançar rendas e tecidos para tricotar. Em 2011 a “Renda Tricô e Tecido Tricô são produtos exclusivos, patenteados internacionalmente pela Círculo!” (Círculo, 2017c).

A empresa é uma das principais fornecedores de fios para moda e decoração do país. Sempre estão de inovações no cenário mundial para oferecerem ao mercado brasileiro. (Círculo, 2017a).

A empresa é a única brasileira que utilizada nos seus fios à técnica *Dye Clean* como processo para tingir algumas as cores dos fios. Processo que economiza 90,92% da água, pois não é necessário que a água seja trocada em cada processo de tingimento, além da “redução nos descartes de produtos orgânicos e inorgânicos” (Círculo, 2017d).

As condutas ambientais seguidas pela Círculo são: a reciclagem dos resíduos têxteis da sua produção, o tratamento da água usada, “tratamento de efluentes”, diminuição dos “descartes de produtos orgânicos e inorgânicos”, “política de eficiência energética (energia, água e vapor)”, a “substituição da queima de lenha por cavaco na caldeira”, o “reaproveitamento de resíduos de algodão e de polipropileno e manutenção de extensa área tentativa de reflorestamento”, tudo em benefício da sustentabilidade (Círculo, 2017d).



**Imagem 4** - Logomarca da Círculo S/A

Fonte: Sítio da Círculo (2017a).

Como canais de comunicação interno são utilizados o portal corporativo, e-mails, reuniões e eventos de lançamento de novo produto e datas comemorativas. Aos investidores, são realizadas reuniões semestrais e envio de e-mails informativos. Para atingir os clientes, utilizam e-mail, publicações em revistas e redes sociais (Dados da Entrevista Círculo, 2018). No sítio da Círculo há a opção para a escolha do idioma: português brasileiro, inglês e espanhol (Círculo, 2017e). Canais de comunicação empregados pela empresa são: o Blog, o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Pinterest* e o *Youtube*. Há também o contato via sítio no fale conosco, além dos endereços e telefones de contato para consumidores e lojistas (Círculo, 2017f). Todos esses canais de comunicação citados servem para estreitar relações com os seus *Stakeholders* e assim criar um relacionamento com a Círculo.

A empresa possui relacionamento com todos os *stakeholders* do negócio, sendo eles: colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade, investidores, governo, sindicatos. Possui relacionamento direto com mídia, sindicatos, instituições financeiras, comunidade, consumidor, colaboradores e investidores. Não possui contato direto com o governo e concorrentes. A empresa possui duas áreas responsáveis pela comunicação junto a estes públicos que são a área de comunicação e marketing e gestão de pessoas. O tipo de comunicação levada aos *stakeholders* são balanços patrimoniais, notícias relacionadas ao desempenho da empresa bem como assuntos relevantes aos colaboradores, novidades de produtos para os clientes, comunidade e colaboradores. Com a comunidade são realizadas periodicamente ações sociais para entreter e engajar a comunidade. Por se tratar de uma empresa localizada num pequeno município, a maioria dos colaboradores reside no mesmo, assim, as ações acabam também impactando a família dos seus colaboradores (Dados da Entrevista Círculo, 2018).

Para mensurar a satisfação junto aos seus *stakeholders*, a empresa realizou junto aos colaboradores, em 2009, uma pesquisa de clima para identificar *gap's* e melhorias no clima da empresa, bem como ferramenta para promover engajamento junto aos colaboradores. Para medir a satisfação dos consumidores a cada dois anos é contratado uma empresa especializada para realizar o cliente oculto, com a finalidade de identificar

oportunidades nos negócios e melhorias de processo (Dados da Entrevista Círculo, 2018).

### 2.3.5 Ktrfios Importação e Exportação S/A

A população estimada (2017) para o município de Itajaí ficou em 212.615 pessoas, já o PIB per capita (2010) totalizou R\$ R\$ 91.856,35, e o IDHM (2015) ficou em 0,795, segundo Quadro 1. No município está situada a matriz da Ktrfios Importação e Exportação S/A, conforme Tabela 1. A empresa possui uma unidade Comercial em São Paulo (SP).

Ktrfios Importação e Exportação S/A, ficando em 338<sup>a</sup> posição em 2016, segundo a Tabela 1, na qual está a relação das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil da Revista Amanhã (2017). A empresa está presente no mercado têxtil há 22 anos, atuando “na importação e distribuição de fios têxteis no mercado nacional” (Ktrfios, 2016a). Empresa do ramo têxtil, atuando na importação e distribuição de fios têxteis no mercado nacional. A empresa está sempre em busca de novas tendências de mercado. Deste modo, sempre se atualizando para poder fornecer aos seus clientes o produto mais adequado a sua empresa (Dados da Entrevista Ktrfios, 2018).

A Ktr Fios possui como missão desenvolver confiabilidade fornecendo aos seus clientes produtos de qualidade reconhecida internacionalmente. Já como visão possui os seguintes pilares: se renovar permanentemente na busca de produtos que atendam às necessidades dos clientes; possuir profissionais competentes e qualificados em suas áreas; ser referência em sua área de atuação e transmitir credibilidade. Seus valores são baseados na pessoa humana; confiança conquistada; profissionalismo e equilíbrio (Dados da Entrevista Ktrfios, 2018).



Atuam em três segmentos diferentes, sempre visando a importação de produtos de primeira qualidade no mercado internacional (Ktrfios, 2016a; Dados da Entrevista Ktrfios, 2018). São eles:

- Ktr Fios: atua na importação de uma grande gama de fios têxteis, podendo ser utilizados para malharia ou tecelagem. A empresa possui em sua disponibilidade fios de poliéster lisos e monofilamento, poliésteres texturizados, fios fiados, fios de nylon/poliamida e elastanos 20, 40 e 70;
- Ktr Indústria: o segmento industrial propõe-se a oferecer o maior portfólio de produtos para a indústria de transformação para setores como: Transporte, Automotivo, Mineração, Papel, Siderurgia, Alimentos, Segurança, Construção Civil, Petroquímico, Coberturas e Lonas, Comunicação Visual, Combate a Incêndio e Automação Industrial. Mundo da Borracha, Mundo do PVC e Mundo da Resistência são subsegmentos de atuação.
- Ktr Colors: dentro do segmento têxtil existe a fiação e o beneficiamento, e sempre pensando em inovação e visando atender as necessidades dos seus clientes, a Ktrfios S.A. ingressou no mercado de corantes para a Indústria Têxtil em nível nacional.

Atualmente a empresa movimenta 126 contêineres de produtos têxteis por mês. Possui quatro unidades: sendo a matriz em Itajaí (SC) e as filiais nas seguintes cidades: Recife (PE), Curitiba (PR) e São Paulo (SP), sendo que seu capital é fechado (Dados da Entrevista Ktrfios, 2018).



**Imagem 5** – Logomarca da Ktrfios Importação e Exportação S/A

Fonte: Sítio da Ktrfios (2016b).

Como principais *stakeholders*, a Ktr Fios possui seus Colaboradores, os quais englobam o CEO, o Diretor Comercial, o Gerente Comercial e seus Representantes/Vendedores; os Fornecedores, dentre eles os de matéria-prima no mercado externo e os de serviços no mercado interno (despachantes, agentes de carga, transportadoras, etc.); Consumidores e Clientes, destacando-se os clientes/ indústrias de diferentes segmentos, principalmente Cia Hering (moda e vestuário), Pettenati (especializada em malharia circular), Assef Maluf (projeto, desenvolvimento e fabricação de fios e tecidos técnicos) e Sansuy S.A. (a qual atua principalmente no desenvolvimento de mangueiras de alta pressão para a pulverização agrícola. Também atua na preservação do meio ambiente, no agronegócio, no transporte, na construção civil, na mineração, na indústria automobilística, no lazer, na comunicação visual e outros setores); seus Acionistas; Instituições Financeiras, representadas pelo Banco Bradesco; Concorrentes, entre eles Avanti, K3, Guabifios e Sueco; Mídia, através de site próprio e anúncios no *Google* (Dados da Entrevista Ktrfios, 2018).

A área responsável pelo mapeamento dos *stakeholders* da empresa e acompanhamento dos mesmos na empresa é a área comercial, sendo que todos os atuais clientes possuem relacionamento direto com a organização e o consumidor final possui relacionamento não direto, porém, a mesma disponibiliza alguns canais abertos de comunicação, como e-mail, site e telefone de contato (Dados da Entrevista Ktrfios, 2018). A Ktrfios Importação e Exportação S/A conta com canais de comunicação, os quais são: telefone e e-mail, além do fale conosco, todos informados no sítio da empresa e *Facebook* (Ktrfios, 2016b).

Atualmente não é realizado nenhum tipo de pesquisa na organização, mas são enviados alguns comunicados aos *stakeholders* como novos produtos, ações de marketing, entre outros, estes são realizados sempre que necessário e sempre através de e-mail (Dados da Entrevista Ktrfios, 2018).

A empresa realiza algumas ações para engajamento destas pessoas, sendo que para a área interna, são realizadas convenções com a equipe de representantes; já para a área

externa, são realizados almoços, *happy hours* e/ou jantares, voltados principalmente para clientes, fornecedores e representantes (Dados da Entrevista Ktrfios, 2018).

Em relação à responsabilidade com seus *stakeholders* a empresa busca sempre atuar com honestidade e transparência, tratamento justo da equipe e responsabilidade em matéria de pensões e consideração de pensionistas, pensando tanto nas pessoas que atuam na empresa atualmente quanto às que já atuaram (Dados da Entrevista Ktrfios, 2018).

### 2.3.6 Marisol e Controladas

Em Jaraguá do Sul, município catarinense, esta locada a Marisol e Controladas, uma indústria Têxtil e de Confeções (Tabela 1). O município de acordo com IBGE (2018), sua população estimada (2017) foi de 170.835 pessoas, o PIB per capita (2010) totalizou R\$ R\$ 40.504,39, já o IDHM (2015) atingiu 0,803 (Quadro 1).

Marisol e Controladas alcançou a 199ª posição em 2016 na relação das 10 maiores Indústrias Têxteis do Sul do Brasil, descrita na Tabela 1. A empresa fundada em 1964, destaca-se no setor do vestuário no Brasil (Marisol, 2013a). Atualmente possui duas unidades industriais distribuídas no estado de Santa Catarina, matriz em Jaraguá do Sul, e outra em Pacatuba nos estado do Ceará, empregando “mais de 2.500 colaboradores”, atuando também “com três unidades de negócios (Consumo, Varejo e Premium), que gerenciam as marcas Lilica, Tigor, Marisol e Mineral Kids, além dos canais de distribuição” (Marisol, 2013a).

A Marisol SA, empresa de capital aberto, que tem como visão “Vestir o corpo e a alma das pessoas”. Já sua missão é: “Ser Reconhecida Gestora de Marcas e Canais de Distribuição Liderando o segmento de Vestuário Infantil e com propósito criar um futuro melhor”. A Empresa optou em não informar o faturamento de 2017 (Dados Entrevista Marisol, 2018).

A Marisol é possuidora “das redes de franquias Lilica e Tigor, que possui mais de 140 lojas e gerência a rede de valor *One Store* Marisol, que conta com mais de 270 lojas pelo país (Marisol, 2013b). É uma empresa que sempre procura se renovar, valorizar as pessoas, sempre buscando o “crescimento com marcas fortes e relevantes”, sempre atrás de novas tendências e inovações para fazer “a diferença na vida de seus clientes, consumidores, fornecedores e, sobretudo na vida de seus Colaboradores, respeitando todos” (Marisol, 2013a).



Imagem 6 – Logomarca Marisol.

Fonte: Promoview (2018).

Como principais stakeholders, destacou-se os colaboradores em primeiro plano, seguidos dos consumidores, fornecedores, investidores, mídia, comunidade e governo (Dados Entrevista Marisol, 2018).

Possui contato direto com os colaboradores, utilizando como ferramenta o envio de e-mails, murais, TV corporativa, comemorações em datas festivas, reuniões e convenções. Com os investidores, a área de RI é a responsável em agendar reuniões e comunicar os relatórios anuais (balancete). Com a comunidade, atua de forma indireta, investindo nas escolas e promovendo ações sociais em parceria com a prefeitura do município de Jaraguá do Sul (Dados Entrevista Marisol, 2018).

Ao realizar reuniões para divulgação dos ativos anuais junto aos investidores, é realizado um almoço ou jantar para promover a integração deste público. Junto aos clientes e pensando na melhoria do atendimento, é realizado anualmente cliente oculto, para medir o grau de fidelização e atendimento nas lojas da empresa (Dados Entrevista Marisol, 2018).

A Marisol participa de eventos infantis como segunda edição do ‘Dia de Brincar’, além de parcerias com a Tempojunto, a qual é “especializada em elaborar ideias criativas que estimulem pais e filhos a brincar juntos”. Ainda a empresa distribuirá gratuitamente nas lojas “One Store Marisol e nas multimarcas o” “Guia de brincadeiras”, este desenvolvido em parceria com a TempoJunto”, ainda nas redes sociais e em seu sítio terão conteúdos os quais “estimulam a brincadeira entre pais e filhos” (Promoview, 2018).

A Marisol lançou em 2018 o mascote Camarisol, representando várias ações que a empresa está promovendo. E a campanha será veiculada nos canais infantis de televisão. O personagem já aparece em faixadas das lojas franqueadas e produtos da marca (Marisol, 2018). A empresa oferece capacitação aos novos franqueados e profissionais para a “Gestão de Comunicação e Marketing”, além de oferecer análise de mercado e Consultorias de Campo (Marisol, 2013b).



Imagem 7 - Mascote Camarisol

Fonte: Sítio da Marisol (2018).

A Marisol publica os seus relatórios anuais, demonstrativos financeiros e os documentos pertinentes aos seus societários anuais destinados à comunidade e aos seus investidores, mostrando a transparência da empresa (Marisol, 2013c).

A Lilica & Tigor é reconhecida como a maior franquia de vestuário infantil e suas duas grandes marcas, detém várias premiações: mais de 4 Prêmios Alshop, além de mais de “20 prêmios de Mérito Lojista e muitos outros” em reconhecimento à maior franquia de vestuário infantil e suas duas grandes marcas (Marisol, 2013b).

A Marisol conta com uma Academia de Varejo, inaugurada em 2002, brotou do “objetivo de estimular conceitos relacionados ao mercado varejista, além de promover e contribuir com o desenvolvimento do setor” (Academia do Varejo, 2012). É destinada aos profissionais que atuam com as marcas da empresa e há premiação com troféu:

*“A 10ª Edição do Prêmio Academia do Varejo Marisol vai homenagear os profissionais que se destacaram no ano de 2012, em seis categorias: Personalidade de Vendas do Ano, Consultor de Campo, Credenciado do Ano, Franqueados do Ano, Lojistas do Ano e Amigo do Ano; ao todo serão vinte e dois premiados que se destacaram nas mais diversas regiões do Brasil”.*

A empresa ainda não possui uma área que cuida de responsabilidade social, porém, preza pelo tripé da sustentabilidade. A Marisol ainda possui disponível em seu sítio uma aba de “contato” o que possibilita os stakeholders contatarem a empresa quando quiserem. Possui atendimento ao consumidor através do 0800 (Dados Entrevista Marisol, 2018). A empresa conta com canais de comunicação como por telefone o SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente e o SAL - Serviço De Atendimento Ao Lojista. “As redes sociais são os principais canais de comunicação com nossos clientes na internet. Além de ter perfis ativos no *Instagram, Youtube e Pinterest*, somos a maior *fan page* do *Facebook* no segmento de vestuário infantil no Brasil, com mais de 700 mil fãs” (Marisol, 2013b).

### 2.3.7 Fiação São Bento S/A

A Quadro 1 descreve que o município de São Bento do Sul possui uma população estimada para 2017 em 82.842 pessoas, com um PIB per capita em 2010 de R\$ 35.524,19 e ainda o IDHM de 2015 estabilizou em 0,782. Neste está localizada a Indústria Têxtil Fiação São Bento S/A, que alcançou a 379<sup>a</sup> posição em 2016 na Relação das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil da Revista Amanhã, conforme informações da Tabela 1.

Otto Eduardo Lepper funda em 28 de maio de 1948 a Fiação São Bento S/A. Hoje a empresa tem uma “área construída de 45 mil m<sup>2</sup>”, a qual está dividida em 3 unidades autônomas, nas quais funcionam linha de produção, acabamento, depósito e expedição de produtos” (Fiação São Bento, 2018a). Os produtos que produz são: fios 100% algodão, fios mesclas, fios pa e fios penteados” (Fiação São Bento, 2018b).

Fiação São Bento S/A oferece aos seus aos “colaboradores e seus familiares programas de benefícios que abrangem desde participação nos resultados até incentivo ao estudo”, com o objetivo de valorizar as pessoas (Fiação São Bento, 2018e). Além dos benefícios oferecidos há ações voltadas à comunidade como “a preservação do meio ambiente”, através de “projetos de reutilização de rejeitos”, com 100% de reaproveitamento das sobras de materiais, “evitando assim o desperdício e a poluição da natureza” (Fiação São Bento, 2018d). A Fiação São Bento S/A “participou ativamente na instalação da sede de Bombeiros Voluntários de São Bento do Sul”, ainda instalou “uma completa rede de hidrantes e veículo próprio à corporação da Fiação” (Fiação São Bento, 2018d).

A empresa investiu num laboratório de controla qualidade por meio de testes e um software seleciona 100% do algodão destinado à produção e realiza testes durante a fabricação são realizados testes (Fiação São Bento, 2018e). Ainda aumentou a sua

A Gestão das relações com os *stakeholders*. Um estudo das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil

estrutura industrial para ampliar sua produção, assim comercializar “fios finos e especiais”, e construiu uma nova unidade “para abrigar filatórios e conicaleiras, a empresa adquiriu os modernos filatórios Toyota RX 240 New lincados com conicaleiras Schlafhorst 338 com condições de produzir fios convencionais ainda possibilitando à empresa a produção de fios como Flamé e Compactados”, além de aumentar a “linha de penteados finos” (Fiação São Bento, 2018e).



**Imagem 8** – Logomarca da Fiação São Bento S/A

Fonte: Sítio da Fiação São Bento S/A (2010a).

A empresa em seu sítio apresenta informações para contato como e-mails, telefones e endereço, assim facilitando a comunicação com seus *stakeholders* (Fiação São Bento, 2010f).

A empresa negou-se a participar da pesquisa por desconhecer os temas abordados.

#### 2.3.8 Buddemeyer S/A e Controlada

Em São Bento do Sul além da Fiação São Bento S/A há também instalada a Buddemeyer S/A e Controlada, fundada em 1924 “pelo imigrante alemão Friedrich Bernard Buddemeyer”. A empresa ocupa o 275ª posição em 2016 na Relação das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil, conforme Revista Amanhã (2017), de acordo com a Tabela 1. Empresa do ramo têxtil, S.A. de capital fechado, com duas



unidades em SC, nas cidades de São Bento do Sul e Campo Alegre. Seu faturamento no ano de 2017 foi de 270 milhões de reais (Dados Entrevista Buddemeyer, 2018).

Comercializa tecidos em algodão para a fabricação das linhas para “banho, cama, kids e gourmet”. E o seu fornecedor e distribuídos é o Empório Bud, uma linha “desenvolvida para uso especialmente de hotéis, pousadas, *Spa*, motéis, clinica, *etc...*” (Buddemeyer, 2018a).



Imagem 9 – Logomarca da Buddemeyer

Fonte: Sítio da Buddemeyer (2018b).

A Buddemeyer possui como missão criar, produzir e comercializar produtos de elevada qualidade para o lar, com gestão participativa e sustentável e que superem as expectativas do consumidor. Sua visão é ser a marca mais desejada em produtos para o lar. Tem como seus valores os seguintes elementos (Dados Entrevista Buddemeyer, 2018):

1. Todos os problemas são problemas de todos;
2. Alavanque soluções;
3. Não fira a dignidade do outro;
4. Coloque-se sempre no lugar do outro;
5. Todos nós temos a mesma natureza igualitária;
6. Seja transparente;
7. Mantenha seu espírito desarmado;
8. Procure observar em primeiro lugar o lado positivo do outro;
9. Ao observar alguma coisa errada ou negativa, oriente, treine, eduque;
10. Valorize o resultado, o esforço, a iniciativa e a criatividade do outro;

11. A qualidade do nosso trabalho depende da qualidade do seu trabalho;
12. A empresa é de responsabilidade de todos, cuide, preserve e considere tudo o que ela tem.

Possui como *stakeholders* seus 1100 colaboradores; seus fornecedores; seus consumidores e clientes, direcionado principalmente às classes A e B; acionistas, a empresa está em sua quarta geração, são quatro acionistas; Sindicato dos Trabalhadores das Indústria de Fiação, Tecelagem, Confecções e Acabamento Têxtil de São Bento do Sul e Região, na tratativa de negociação de convenção e coletiva/acordos com os trabalhadores; diversos concorrentes do setor cama, mesa e banho e algumas outras entidades, como SENAI, o qual presta serviços de consultoria e treinamentos; SESI, com o fornecimento de refeições; FIESC, prestando assessoria empresarial/associativismo e Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul, prestando consultoria jurídica, treinamentos e associativismo (Dados Entrevista Buddemeyer, 2018).

Quanto à comunicação com seus *stakeholders*, não há uma área responsável pelo acompanhamento dos mesmos, esta depende da área de relacionamento, geralmente ficando a cargo do gestor desta área. Toda comunicação é realizada por e-mail, telefone e/ou reuniões, entre elas as relações comerciais e negociações (Dados Entrevista Buddemeyer, 2018).

Algumas ações de engajamento também são realizadas pela empresa, como reuniões, viagens de incentivo, almoço, *happy hours* e jantares. Quanto à sua responsabilidade social, a empresa atua no mercado de forma consciente quanto aos impactos gerados no ambiente e na comunidade, preocupando-se com a sociedade local e tratando tais assuntos de forma honesta e transparente (Dados Entrevista Buddemeyer, 2018). Também desenvolve ações para o tratamento justo da equipe e dos pensionistas, atuando com responsabilidade em matéria de pensões (Dados Entrevista Buddemeyer, 2018).

### 2.3.9 Pettenati S/A – Indústria Têxtil

Pettenati S/A – Indústria Têxtil ocupa a 192ª posição em 2016 no ranking da Relação das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil, conforme Tabela 1, e ela está localizada no município de Caxias do Sul (RS), o qual tem como população estimada para 2017 de 82.842 pessoas, com um PIB per capita em 2010 de R\$ 35.524,19 e ainda o IDHM de 2015 estabilizou em 0,782, segundo o Quadro 1.

A Pettenati em 2018 completou 50 anos. E ela produz “estamparia digital, *Digital Print High Intensity*, estamparia rotativa e *Performance Fabrics*”. Já que atinge o público “feminino, masculino, infantil e bebê”. E os segmentos de sua produção são: “*fashion, casual, sport/ active/ fitness* e linha íntima”. As vendas da empresa são “*Business to Business*”.



Imagem 10 – Logomarca da Pettenati

Fonte: Sítio da Pettenati (2018a).

Há ações sustentáveis e sociais realizadas pela Pettenati como o “Ciclo sustentável atuando na área da produção, água, energia e Fios e matérias”. O aproveitamento do “Algodão e Poliéster reciclável”. A Escola de Educação Tia Fran, uma creche fundada em 1975, para os filhos dos colaboradores da empresa. A cada funcionário contratado a empresa planta uma árvore, assim ela possui uma floresta.

Em 2010 a Pettenati lança o Projeto Celebrando Trajetórias, visando prestar uma homenagem a todos os funcionários os quais completaram de 5 a 50 anos trabalhando na empresa. “Essa é uma homenagem carinhosa da Pettenati às pessoas que, ao longo

dos anos, construíram um relacionamento de lealdade com a empresa, compartilhando os mesmos valores”. A empresa segue a conduta a *Fair Labor Association*, a qual é um “código de conduta do local de trabalho, com base nas normas da OIT (Organização Internacional do Trabalho). Cuidar da saúde de um colaborador ou do seu aprimoramento profissional estreita os laços da família Pettenati”. Assim consolidam valores sociais, emocionais e de saúde por meio da melhora de vida e bem estar da equipe e de seus clientes (Pettenati, 2018h).

Há ações que são realizadas diariamente em benefício da saúde dos funcionários, transmitindo segurança a todos: “Posto médico permanente; Campanha imunização preventiva; Campanha preventiva de fisioterapia com ginástica laboral no ambiente de trabalho; Estudos de ergonomia com adaptação de máquinas e métodos de trabalho; Campanha preventiva de cuidados dentários e aplicação de flúor às crianças da escola; Campanhas preventivas periódicas sobre Câncer de colo do útero, Câncer de mama, Hipertensão e Anti-tabagismo; Atendimento médico, odontológico e enfermagem com acompanhamento e emergenciais; Convênios plano de saúde, psicólogos, ótica, farmácia e livraria”. Assim construindo uma relação duradoura e segura com seus colaboradores e clientes (Pettenati, 2018h).

#### 2.3.10 Fiação de Seda Bratac S/A

A Fiação de Seda Bratac S/A conforme a Tabela 1 está na 376ª posição em 2016 na qual demonstra a Relação das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil. A empresa localiza-se no município de Londrina (PR), sua população estimada (2017) de 558.439 pessoas, o PIB per capita (2010) ficou em R\$ 32.387,71 e ainda o IDHM (2015) firmou em 0,778 (Bratac, 2018).

A empresa atua a mais de 70 anos no segmento de fiação de seda natural, investindo em pesquisas. É “a única produtora de fios de seda” no Brasil. A Bratac exporta para a União Europeia, e para isso ela conta com “as Boas Práticas de Fabricação e APPCC”

A Gestão das relações com os *stakeholders*. Um estudo das 10 maiores indústrias têxteis do Sul do Brasil integrando à ISO 9001 e a ISO 14001, atestando a “gestão de produtos e processos em conformidade ambiental” (Bratac, 2018).



**Imagem 11** – Logomarca da Fiação de Seda Bratac S/A

Fonte: Sítio da Fiação de Seda Bratac S/A (2018).

A Empresa Bratac possui 35 unidades nos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul e Paraná onde está situada a Matriz. Atualmente é a única empresa nacional produtora de fios de seda. Ela é destaque pela qualidade de seus produtos e exportam para Europa, Japão e EUA. Possui Capital fechado (S/A) (Dados Entrevista Bratac, 2018).

Tem como Missão: “Proporcionar às pessoas a experiência única da seda”. Sua Visão é ser referência mundial na fabricação de fios de seda e seus Valores: Honestidade e Justiça, Conhecimento das necessidades dos nossos clientes, Comprometimento com os resultados de nossa empresa, Busca da melhoria contínua (P&D) e respeito a iniciativa individual. Possui como principais *stakeholders* seus colaboradores, parceiros e acionistas. Elencando numa ordem crescente de prioridades de *stakeholders* seriam os fornecedores de casulos, colaboradores, clientes, acionistas, instituições financeiras, comunidade, sindicatos, concorrente, governo e mídia (Dados Entrevista Bratac, 2018).

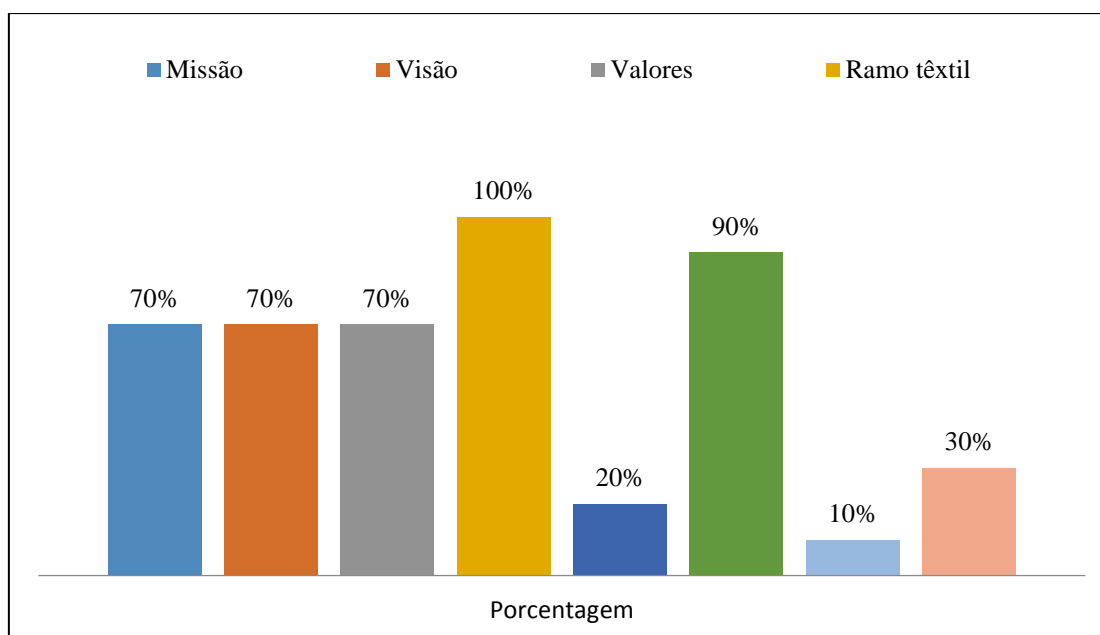
A empresa não possui uma área que seja responsável pelo relacionamento com estes *stakeholders*. A maioria das informações é levada até os *stakeholders* através de reuniões e e-mails. Para manter o relacionamento com seus colaboradores, são realizados eventos e convenções. Também para os colaboradores anualmente é realizada pesquisa de clima para verificar o clima organizacional. A empresa atua diretamente com a responsabilidade social, visto que possui interface direto com a agroindústria (Dados Entrevista Bratac, 2018).

## 2.4 Análise comparativa

Os dados coletados foram submetidos à análise tendo como base a bibliografia pesquisada. Inicialmente foram analisados os dados obtidos na revisão bibliográfica, como artigos, livros, sítios, entre outros. Em relação a esses dados fez-se uma análise da realidade da empresa, sendo uma abordagem qualitativa, realizada sobre dados descritivos.

Posteriormente, fez-se a análise descritiva por meio das entrevistas estruturadas que retratam as situações das indústrias têxteis estudadas, para que fosse possível concluir os objetivos do trabalho. Segundo Prodanov e Freitas (2009) a análise descritiva: observa, registra, analisa e ordena os dados, sem manipulá-los, sem interferência do pesquisador. Busca o descobrimento da frequência com que os fatos ocorrem, de acordo com sua natureza, característica, causa ou relações com outros fatos. Após essas duas etapas é possível elaborar uma análise dos dados e a conclusão sobre do estudo, já que o pesquisador tem em mãos a bibliografia e a análise descritiva dos fatos sucedidos no período estudado.

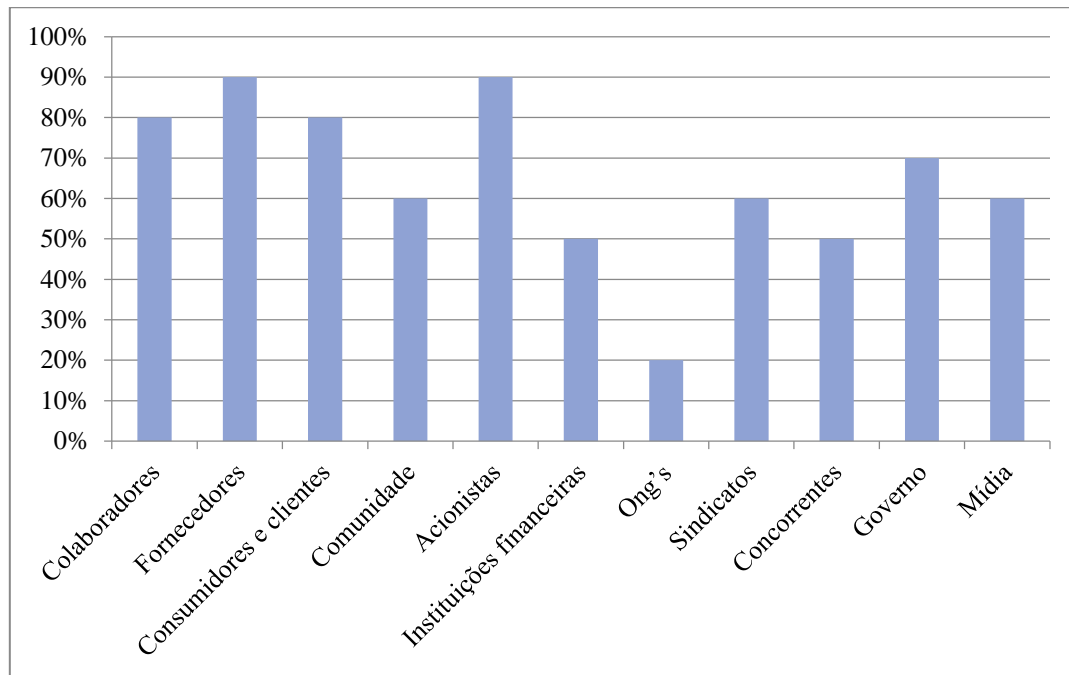
Gráfico 1 - Informações sobre a empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Verificou-se no Gráfico 1 que 100% das empresas são do Ramo Têxtil e 70% das empresas pesquisadas possuem definidos: Visão, Missão e Valores. 90% das organizações possuem unidades, além da matriz. E ainda, 10% são de Capital aberto e 30% são de capital fechado, o restante não informou na pesquisa.

**Gráfico 2** - Principais *stakeholders* da organização

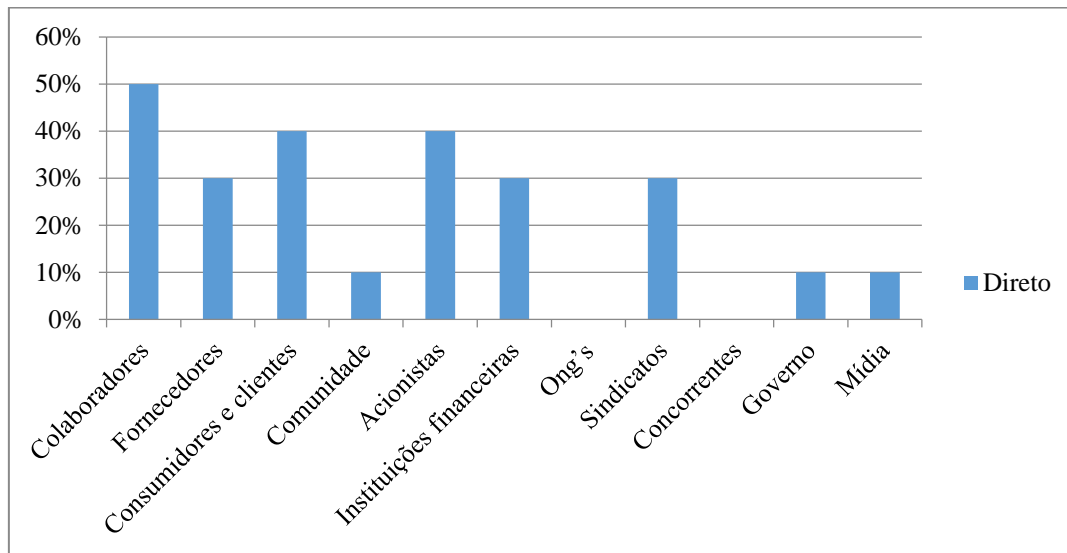


Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Segundo o Gráfico 2, as empresas informaram que seus principais *stakeholders* são: 80% colaboradores, 90% Fornecedores, 80% Consumidores e clientes, 60% Comunidade, 90% Acionistas, 50% Instituições financeiras, 20% Ong's, 60% Sindicatos, 50% Concorrentes, 70% Governo e 60% Mídia. Somente a Fiação de Seda Bratac S/A informou que os *stakeholders* da organização que possuem um peso maior que os demais (escalonar) são os Acionistas. E a Fiação São Bento S/A não participou da pesquisa.

Os Gráficos 3, 4 e 5 revelam a identificação dos *stakeholders* que possuem relacionamento direto e não direto com a organização, de acordo com a pesquisa realizada com as dez maiores indústrias têxteis da Região Sul do Brasil.

**Gráfico 3** - Identificação dos stakeholders que possuem relacionamento direto

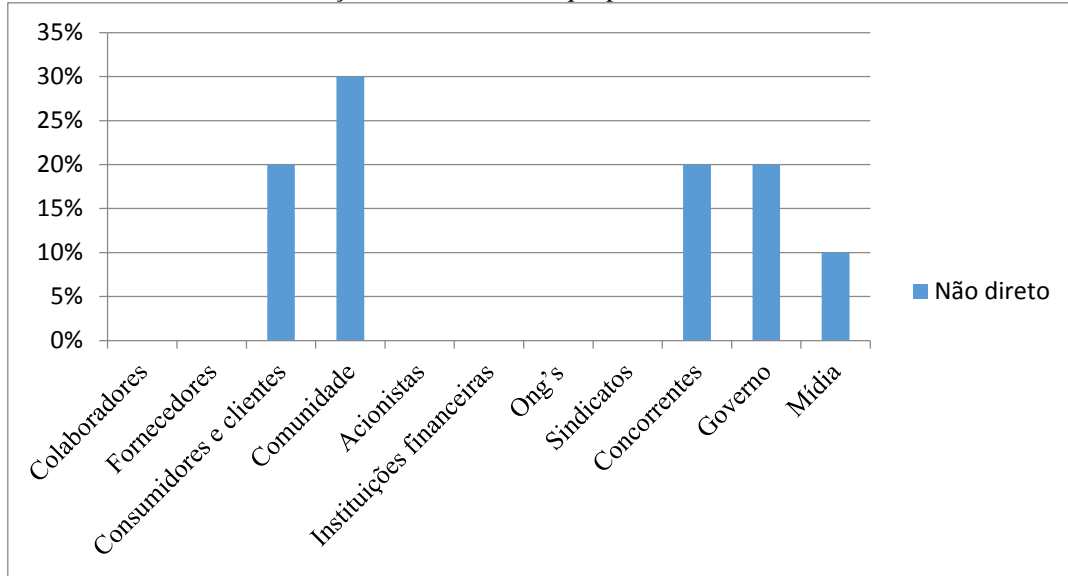


Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Identificação dos *stakeholders* que possuem relacionamento direto, conforme Gráfico 3: Colaboradores 50%, seguido por Consumidores e clientes e Acionistas com 40% cada, já Fornecedores e Sindicatos sinalizados por 30%, ainda Comunidade, Governo e Mídia 10% indicaram, Ong's e Concorrentes não foram citados.



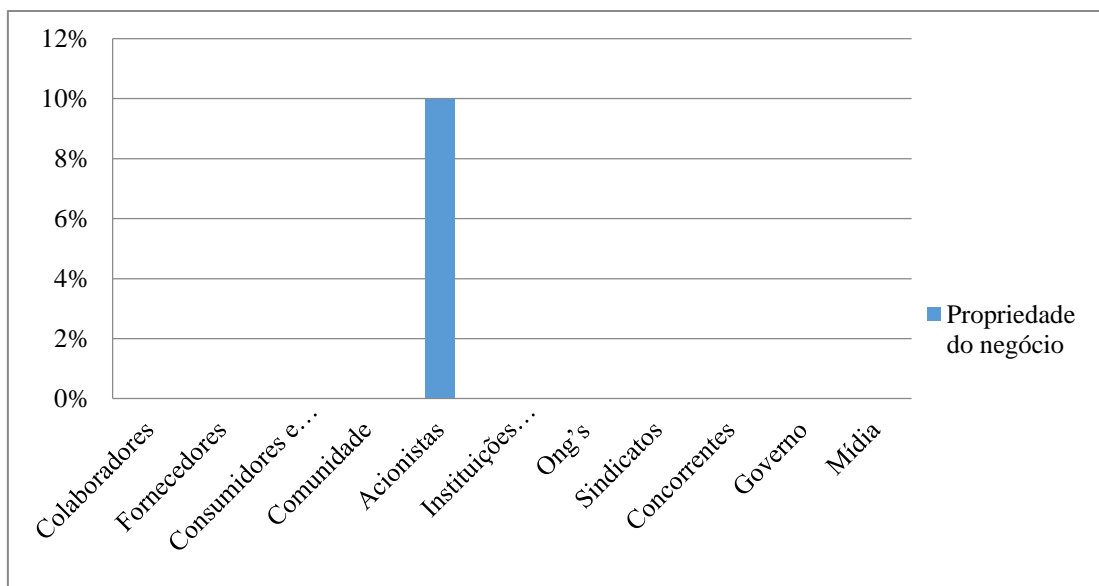
**Gráfico 4** - Identificação dos *stakeholders* que possuem relacionamento não direto



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Gráfico 4 demonstra a identificação dos *stakeholders* que possuem relacionamento não direto com a organização: Comunidade foi referido por 30%, Consumidores e clientes, Concorrentes e Governo mencionado por 20%, já Mídia foi indicada por 10% das empresas. E Colaboradores, Fornecedores, Acionistas, Instituições financeiras, Organizações não governamentais e Sindicatos não foram citados.

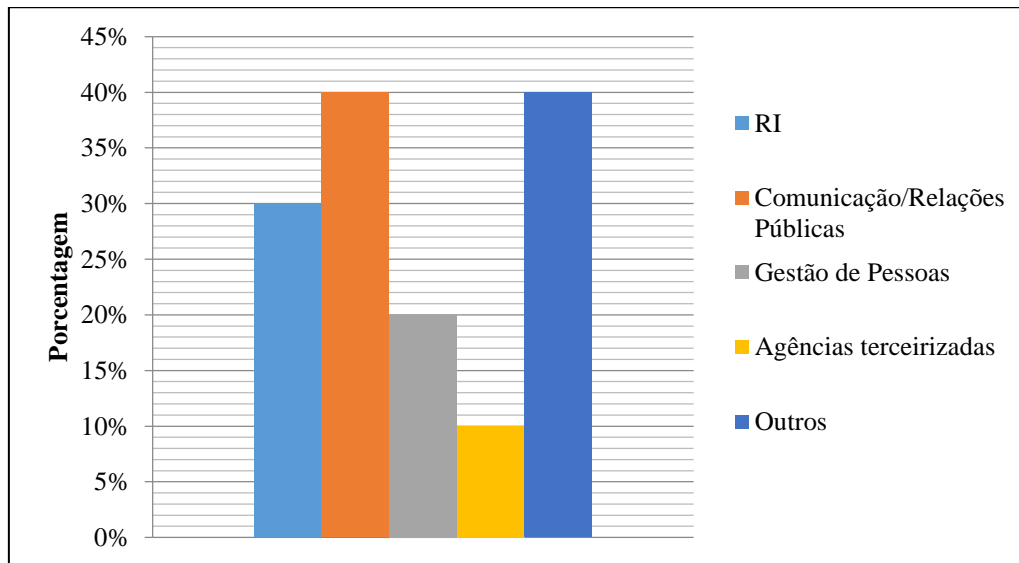
**Gráfico 5** - Identificação dos *stakeholders* que possuem propriedade no negócio



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Identificação dos *stakeholders* que possuem propriedade no negócio: somente uma empresa informou os Acionistas (Gráfico 5).

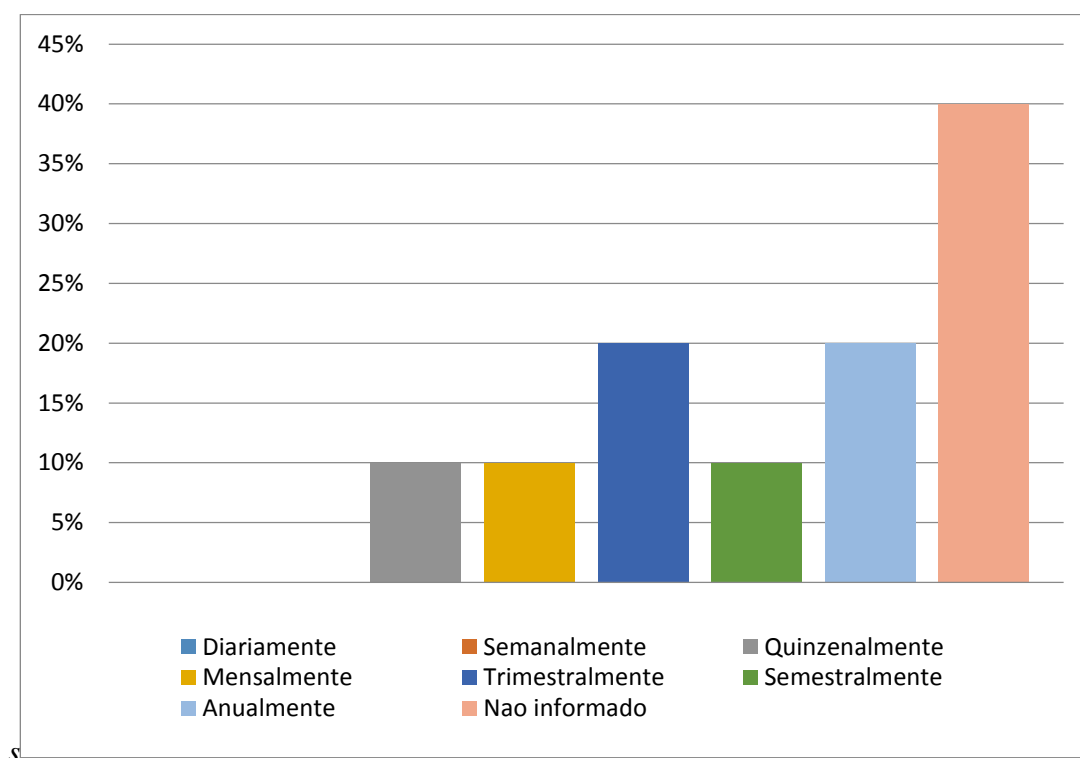
**Gráfico 6** - Área responsável pelo mapeamento e acompanhamento dentro da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Áreas responsáveis pelo mapeamento e acompanhamento dos *stakeholders* dentro da empresa, segundo o Gráfico 6: Comunicação/Relações Públicas e Outros citados por 40%, RI mencionado por 30 %, ainda Gestão de Pessoas com 20% e 10% indicaram as Agências terceirizadas. Dentre as outras áreas citadas: Gestor de cada área e área comercial, e 20% não têm ou não foi informado.

**Gráfico 7** – Periodicidade dos comunicados aos *stakeholders*

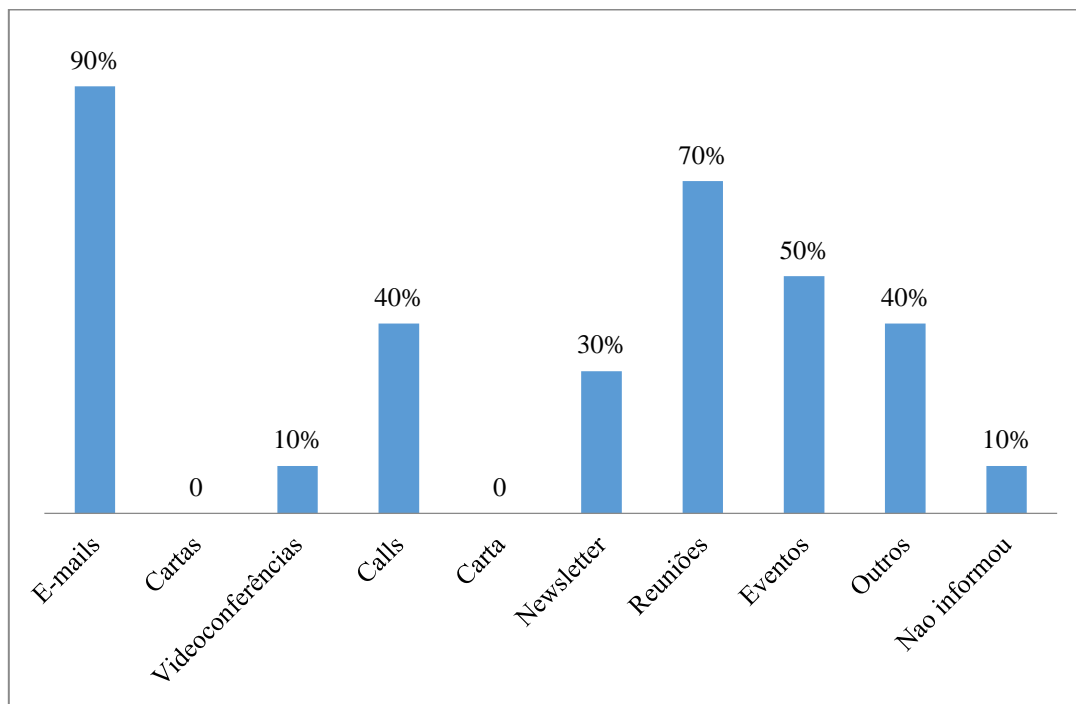


Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Os tipos de informação comunicado aos stakeholders são: divulgação de resultados e notícias da empresa, divulgação de balanços, comunicados e informações corporativas, campanhas da empresa, novas coleções e preços, agendar reuniões e comunicar os relatórios anuais (balancete), as relações comerciais e negociações, balanços patrimoniais, notícias relacionadas ao desempenho da empresa bem como assuntos relevantes aos colaboradores, novidades de produtos para os clientes, comunidade e colaboradores, e novos produtos, ações de marketing, entre outros.

Quanto à periodicidade desses comunicados: 40% das empresas não informou, seguidos por trimestralmente e anualmente mencionados por 20%, e 10% indicaram quinzenalmente, mensalmente e semestralmente. E diariamente e semanalmente não foram citados nas entrevistas (Gráfico 7).

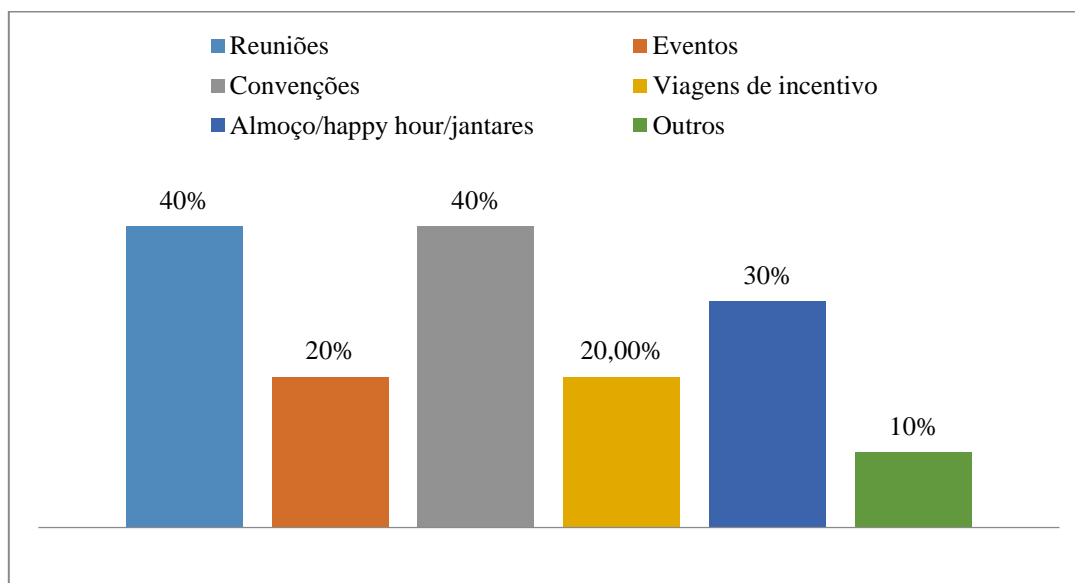
**Gráfico 8** - Como é realizado o comunicado?



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Gráfico 8 ilustra como é realizado o comunicado nas empresas pesquisadas: constatou-se que 90% das empresas utilizam o e-mail, reuniões foi citado por 70%, eventos 50%, Calls e outros (murais, TV corporativa, portal corporativo, site e painéis) formaram citados por 40%, e somente 10% mencionou Videoconferências e 10% não informou. Os demais comunicados não foram lembrados.

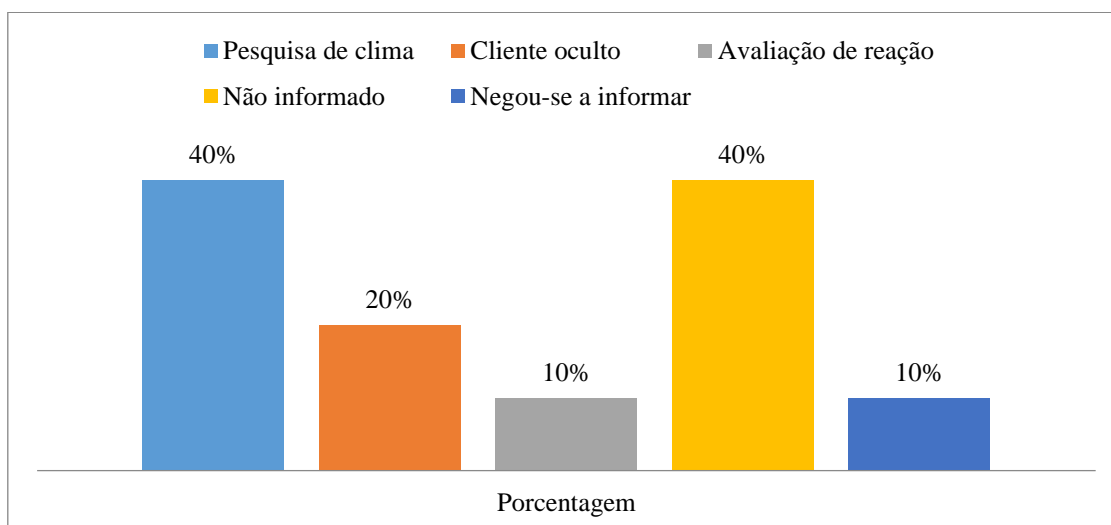
**Gráfico 9** - Se há e quais ações de engajamento são realizados juntos aos *stakeholders*?



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Dentre às de engajamento são realizados juntos aos *stakeholders* lembrados nas entrevistas, conforme Gráfico 9 ressalta: reuniões e convenções foram citados por 40% das organizações, já 30% mencionou almoço/*happy hour*/jantares, ainda com 20% eventos e viagens de incentivo, e com outros recebeu 10% das indicações (e-mail, publicações em revistas e redes sociais).

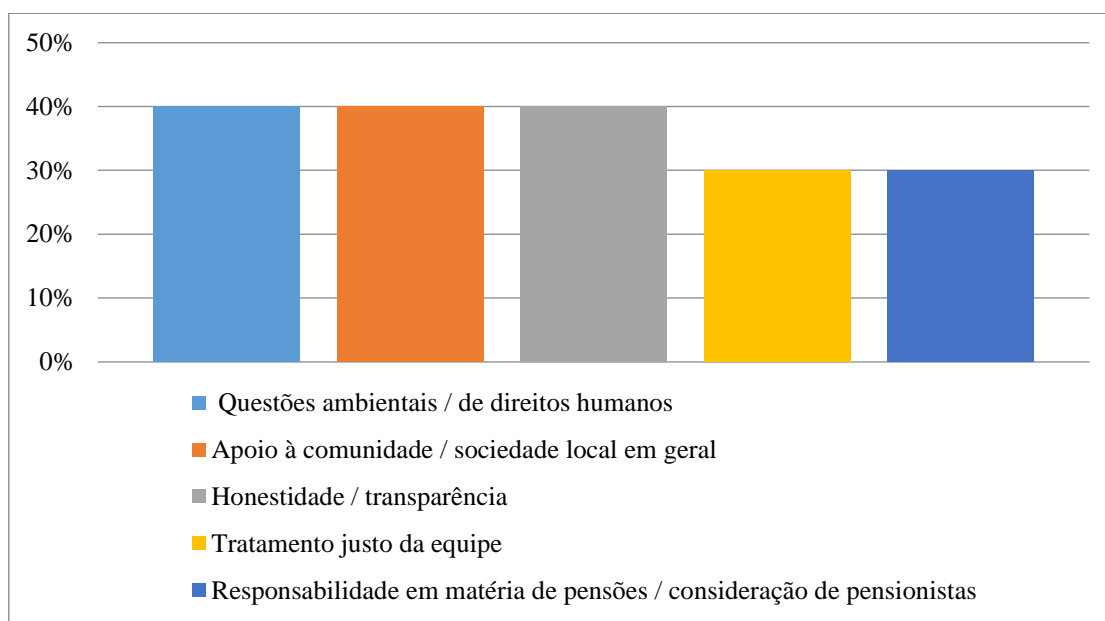
**Gráfico 10** - É realizado alguma pesquisa que identifique a satisfação dos *stakeholders* na organização?



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Gráfico 10 exibe as pesquisas de satisfação dos *stakeholders* na organização. Pesquisa de clima foi citada por 40% das empresas, sendo 40% das organizações não realizam pesquisa de satisfação, 20% realiza Cliente oculto, já 10% das empresas negou-se a informar e 10% aplica a Avaliação de reação.

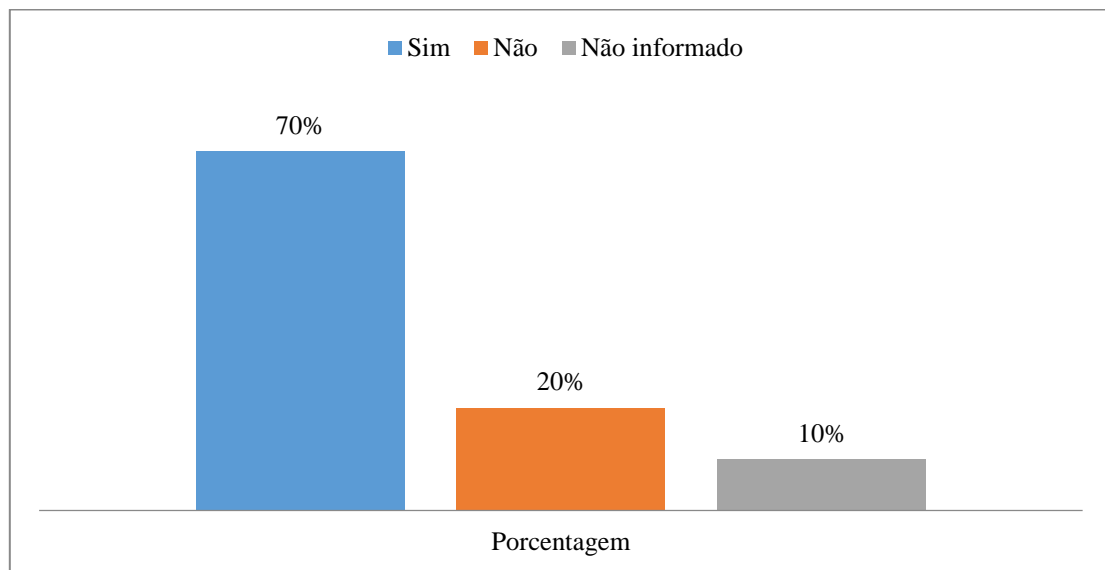
**Gráfico 11** - A empresa se comporta de forma responsável com todas as partes interessadas?



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Gráfico 11 demonstra o comportamento de forma responsável com todas as partes interessadas da empresa: Questões ambientais / de direitos humanos, Apoio à comunidade / sociedade local em geral e Honestidade / transparência foram as mais citadas por 40% das empresas, seguidos por Tratamento justo da equipe e Responsabilidade em matéria de pensões / consideração de pensionistas mencionados por 30% das organizações.

**Gráfico 12** - A empresa possui canais abertos de comunicação com seus *stakeholders*?



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

De acordo com o Gráfico 12, 70% das empresas responderam que possuem canais abertos de comunicação com seus *stakeholders*, somente 20% não e 10% não informou.

## Conclusão

A Comunicação faz parte da vida de todas as pessoas e observou-se o quão ela é responsável pelo sucesso das organizações. A comunicação possibilita criar um elo entre as áreas da empresa e junto a todo o universo de *stakeholders* que existe numa organização. Observou Ferrari (2011, p. 153) Comunicação é um processo indispensável, onde todo ato consciente do indivíduo abarca a interação, e a comunicação “requer algo mais que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes”.

Diante do exposto neste trabalho observou-se que as empresas estudadas não possuem uma área específica responsável por este processo de comunicação na organização. Percebeu-se que o papel de relações públicas não é adotado em nenhuma das empresas entrevistadas, onde as áreas de relação com investidores, comunicação interna e gestão de pessoas são as mais utilizadas para manter a relação junto aos *stakeholders*. Porém, como afirma Las Casas (2000, p. 145) a empresa deve adaptar uma metodologia e desenhar um programa de comunicação dentro de suas possibilidades. Assim, conseguirá atingir o seu objetivo.

Das nove empresas entrevistadas, duas possuem capital aberto e as ações estão disponíveis na bolsa de valores, as demais são de capital fechado onde grande parte possui administração familiar. Observou-se que em todas as empresas o colaborador é considerado o principal e mais importante stakeholder, seguidos pelos fornecedores, consumidores e clientes, acionistas, comunidade e instituições financeiras. Para Fremann (2010, p. 6) *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou ser afetado pelo alcance do propósito da corporação. Todas as empresas citaram como *stakeholders* diretos, seus colaboradores e fornecedores. *Stakeholders* indiretos, ficaram os consumidores, concorrentes e governo. Nas indústrias entrevistadas os *stakeholders* acabam se repetindo em todas elas. Por ser um mercado bastante competitivo e empresas conhecidas no Brasil, acabam que muitas vezes os stakeholders se repetem para todas, inclusive uma indústria pode ser fornecedor ou cliente da outra em questão.



Como instrumento de comunicação utiliza-se para todas as empresas o envio de e-mails a seus colaboradores e acionistas. Para os clientes, são enviados *newsletters* contendo novidades da coleção bem como informações referente aos produtos. Todas as empresas em questão possuem sitio contendo formulário para contato direto bem como número de telefones gratuitos para falar com o SAC (serviço de atendimento ao consumidor). Vale ressaltar que duas empresas além de envio de *e-mails* aos colaboradores, possuem tv corporativa e murais para promover a comunicação junto às áreas que não possuem acesso a computadores e *e-mail*, como exemplo, a produção das fábricas não possuem computador para seus colaboradores, porém, o supervisor se encarrega de realizar esta comunicação. Como forma mais eficaz, sete das nove empresas entrevistadas, possuem redes sociais, tais como, *instagram* e *facebook* para comunicar seus consumidores e promover a marca junto a seus clientes. De acordo com o sitio academia do marketing, a tendência de aproximação do consumidor e criação de laços de relacionamento no marketing digital moderno encontrou nas redes sociais o canal ideal para criação desses pontos de contato e por isso é cada vez maior o número de empresas que buscam nas mídias sociais para divulgação de seus produtos e serviços.

Por não haver muitas vezes uma área específica na empresa que seja responsável pela comunicação junto aos *stakeholders*, notou-se uma fragilidade, sendo que muitas empresas não perceberam a oportunidade nesta questão. Berlo (1989) já afirmava que “Uma organização de qualquer espécie só é possível através da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados”.

Diante dos dados e da ausência de ter uma área específica nas empresas que seja responsável pelos os *stakeholders*, percebeu-se a dificuldade de agendar e realizar as entrevistas para obter o sucesso na coleta das informações.

Como proposta, aconselha-se as empresas a estruturarem ou nomearem uma área específica que seja detentora das informações macro das organizações e que tenham um profissional de relações públicas para atender as demandas que o mercado exige, bem

como tornar-se um porta voz da organização e que tenha domínio sobre os assuntos dela, tais como história, estratégia e planejamento da organização.

Os objetivos deste estudo foram alcançados através da utilização da metodologia qualitativa exploratória e descritivo no qual foi possível entender afincos e averiguar a realidade das organizações identificadas nesta investigação. Este estudo espera contribuir para que as organizações possam se aperfeiçoar e utilizar o fator relacionamento com os *stakeholders* como um diferencial para a empresa tornando-a mais competitiva.

Como sugestão para próximos estudos, recomendamos a ampliação desta pesquisa realizando uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva junto aos principais *stakeholders* que compõem as dez maiores indústrias têxteis da Região Sul do Brasil. Deste modo permitindo abstrair conclusões mais aprofundadas da comunicação existente entre as indústrias e seus *stakeholders*.

## Referências

- Academia do Varejo. (2012). *Melhores do ano*. [Em linha] Disponível em: <<http://academiadovarejo.com.br/noticias/melhores-do-ano/>>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Almeida, A. L. C., Muniz, R. M. (2005). *A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF.
- Alves, Magda. (2007). *Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Barbi, Fernando C. (2010). *Análise dos Stakeholders*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.gestaodeprojeto.info/analise-dos-stakeholders>>. [Consultado em 18/05/2017].
- Berlo, David K. (1989). *O processo da comunicação. Introdução à teoria e à prática*. São Paulo, Martins Fontes.
- Berlo, David K. (1989). *O processo da comunicação. Introdução à teoria e à prática*. São Paulo, Martins Fontes.
- Bervian, P. A. e Cervo, A. L. (2002). *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo, Prentice Hall.
- Bordenave, Juan Diaz. (2006). *O que é comunicação*. São Paulo, Editora Brasiliense.
- Borger, Fernanda Gabriela. (2001). *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Bragança, Isabela. (2009). *Evolução da comunicação*. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/16088693/Evolucao-da-comunicacao-humana-Podemos-explicar-a-historia-da-existencia-humana-atraves-das-etapas-do-desenvolvimento-da-comunicacao>>. [Consultado em 19/05/2017].
- Bratac. (2018). *Nossa História*. [Em linha] Disponível em: <<http://bratac.com.br/bratac/pt/index.php>>. [Consultado em: 12/06/2018].
- Buddemeyer. (2018a). *Linha Kids*. [Em linha] Disponível em <<http://www.buddemeyer.com.br/linha/kids/banho-kids/>>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Buddemeyer. (2018b). *Empresa*. [Em linha] Disponível em <<http://www.buddemeyer.com.br/linha/kids/banho-kids/>>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Bueno, Wilson da Costa. (2005). *A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito*. Caxias do Sul. [Em linha] Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137>>. [Consultado em 15/05/2018].

Casali, A. M. (2002). *Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação*. São Paulo, FNAC.

CEBDS. (2014.). *Estudo CEBDS e Accenture – Sustentabilidade nas Empresas*. [Em linha] Disponível em: <<http://cebds.org/publicacoes/estudo-cebds-e-accenture-sustentabilidade-nasempresas/#.VbAzXvIViko>>. [Consultado em : 05/06/ 2018].

Cervo, A. L. Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo, Prentice Hall.

Cia. Hering. (2018g.) *Marcas*. [Em linha] Disponível em <<http://www.ciahering.com.br/novo/pt/marcas/hering>>. [Consultado em 09/062018).

Círculo. (2017a). *Produtos*. [Em linha] Disponível em <<http://circulo.com.br/produtos/pg/2/?>>. [Consultado em: 10/06/2018].

Círculo. (2017b). *Empresa*. Disponível em <<http://circulo.com.br/empresa/>>. [Consultado em: 10/06/2018].

Círculo. (2017d). *Sustentabilidade*. [Em linha] Disponível em <<http://circulo.com.br/sustentabilidade/>>. [Consultado em: 10/06/2018].

Círculo. (2017e). *Institucional*. [Em linha] Disponível em <<http://circulo.com.br>>. [Consultado em: 10/06/2018].

Círculo. (2017f). *Contato*. [Em linha] Disponível em: < <http://circulo.com.br/contato/>>. [Consultado em: 10/06/2018].

Círculo. *Produtos*. (2017a). Disponível em <<http://circulo.com.br/produtos/pg/2/?>> [Consultado em 10/06/ 2018].

Döhler. (2018a). *A Döhler*. [Em linha] Disponível em <<http://www.dohler.com.br/institucional/>>. [Consultado em 10/06/ 2018].

Döhler. (2018b). *Logomarca*. [Em linha] Disponível em < <http://www.dohler.com.br/institucional/marca/>>. [Consultado em 10/06/ 2018].

Döhler. (2018c). *Marketing*. [Em linha] Disponível em < <http://www.dohler.com.br/institucional/marketing/>>. [Consultado em 10/06/ 2018].

Döhler. (2018d). *Pesquisa e Desenvolvimento*. [Em linha] Disponível em <<http://www.dohler.com.br/institucional/pesquisa-e-desenvolvimento/>>. [Consultado em 10/06/ 2018].

Döhler. (2018e). *Prêmios e Certificados*. [Em linha] Disponível em < <http://www.dohler.com.br/institucional/premios-e-certificados/>>. [Consultado em 10/06/ 2018].

Farias, Luiz Alberto de (org.). (2011). *Relações Públicas estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo, Summus.

Ferrari, Maria Aparecida. O cenário das organizações como sistemas de significados socialmente construídos. In: Grunig, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA,

Fábio. *Relações Públicas*. 2011. Teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão. p. 131-237.

Fiação São Bento. (2010a). *Home*. [Em linha] Disponível em <<http://www.fiacao.com.br/home.htm>>. [Consultado em: 11/06/2018].

Fiação São Bento. (2010c). *Social*. [Em linha] Disponível em <<http://www.fiacao.com.br/social.htm>>. [Consultado em: 11/06/2018].

Fiação São Bento. (2010d). *Comunidade*. [Em linha] Disponível em <<http://www.fiacao.com.br/comunidade.htm>>. [Consultado em: 11/06/2018].

Fiação São Bento. (2010e) *Modernidade*. [Em linha] Disponível em <<http://www.fiacao.com.br/modernizacao.htm>>. [Consultado em: 11/06/2018].

Fiação São Bento. (2010f). *Contato*. [Em linha] Disponível em <<http://www.fiacao.com.br/contatos.htm>>. [Consultado em: 11/06/2018].

Fiação São Bento. Open-End. 2010b. [Em linha] Disponível em <<http://www.fiacao.com.br/oe.htm>>. [Consultado em: 11/06/2018].

Freeman, Robert Edward. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder approach*. Minnesota: Cambridge University Press.

Gil, Antônio Carlos. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas.

Hill, C. W. L.; Jones, G. R. (1998). Building competitive advantage through functional-level strategy. In: Hill, C.; Jones, G. (Eds.). *Strategic management theory; an integrated approach*. 4 ed. Boston: Houghton Mifflin Company. p. 142-184.

King, S. (1991). Brand building in the 1990s. *Journal of Consumer Marketing*, 8(4), 43-52.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 2012. 14<sup>a</sup>. Ed. São Paulo, Prentice Hall.

Kreps, Gary L. (1990). *Organizational communication*. New York, Longmann.

Kreps, Gary L. (1995) *La comunicación en las organizaciones*. 2a. ed. Buenos Aires: AddisonWesley Iberoamericana.

Ktrfios. (2016a). *Institucional*. [Em linha] Disponível em <<http://www.ktrfios.com.br/>>. [Consultado em 09/06/2018].

Ktrfios. (2016b.) *Malharia*. [Em linha] Disponível em <<http://www.ktrfios.com.br/malharia>>. [Consultado em 09/06/2018].

Kunsch, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: Marchiori, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190.

Las Casas, Alexandre Luzzi (2000). *Marketing de Serviços*. 2a ed. São Paulo, Atlas.

Las Casas, Alexandre Luzzi (2001). *Novos rumos do marketing*. São Paulo, Atlas.

Las Casas, Alexandre Luzzi (2006). *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo, Atlas.

Lepper. (2018a). *Sobre nós*. [Em linha] Disponível em <<http://www.lepper.com.br/a-lepper/>>. [Consultado em 10/062018].

Lepper. (2018b). *Blog*. [Em linha] Disponível em <<http://www.lepper.com.br/blog/>>. [Consultado em 10/062018].

Mações, Manuel Alberto Ramos (2014). *Manual de gestão moderna. Teoria e Prática*. Lisboa, Conjuntura Actual Editora.

Marconi, M. A; Lakatos, E. M. (2010). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados*. 3ª ed. São Paulo, Atlas.

Marisol. (2013a). *Empresa*. [Em linha] Disponível em: <<http://marisolsa.com.br/empresa/>>. [Consultado em: 11/06/2018].

Marisol. (2013b). *Lilica e Tigor*. [Em linha] Disponível em <<http://marisolsa.com.br/lilica-e-tigor/#1>>. [Consultado em: 11 06/2018].

Marisol. (2013c). *Relações com investidores*. [Em linha] Disponível em: <<http://marisolsa.com.br/relacao-com-investidores/>>. [Consultado em: 11/06/2018].

Marisol. (2018.) *Marisol apresenta seu novo mascote em comercial Camarisol*. [Em linha] Disponível em: <<http://marisolsa.com.br/clipping/marisol-apresenta-seu-novo-mascote-em-comercial-camarisol/>> [Consultado em: 11/06/2018].

Markwick, N., & Fill, C. (2006). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 409.

Mátтар Neto, João Augusto. (2002). *Metodologia científica na era da informática*. São Paulo, Saraiva.

Michel, Maria Helena. (2009). *Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais*. 2.ed. São Paulo, Atlas.

Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. Pittsburg, Haper Collins.

Morgan, R. M.; Hunt, S. The comitente-trust theory os relationship marketing. *Jornal of Marketing*, v. 58, p.20-38, July 1994.

Oliveira, Ivone de Lourdes. (2003) Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: *XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - núcleo de Relações Públicas e Comunicação Organizacional*. Belo Horizonte: Intercom.

Oliveira, Ivone de Lourdes; Paula, Maria Aparecida de. (2007) *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo, Paulus.

- Pettenati. (2018a). *Pettenati. 50 anos dedicados a você*. [Em linha] Disponível em: <[http://www.pettenati.com.br/50-anos-de-historia\\_\\_trashed/50-anos-dedicados-a-voce/](http://www.pettenati.com.br/50-anos-de-historia__trashed/50-anos-dedicados-a-voce/)>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Pettenati. (2018b). *Inovação e Performance*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.pettenati.com.br/inovacao-e-performance/>>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Pettenati. (2018c). *Como Comprar*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.pettenati.com.br/como-comprar/>>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Pettenati. (2018d). *Bem-vindo a Pettenati*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.pettenati.com.br/a-pettenati/>>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Pettenati. (2018e). *Ciclo sustentável de produção. Ser verde é um chamado*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.pettenati.com.br/ciclos-sustentaveis-2/>>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Pettenati. (2018f). *Sustentabilidade*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.pettenati.com.br/sustentabilidade/>>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Pettenati. (2018g). *Escola Tia Fran*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.pettenati.com.br/escola-tia-fran/>>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Pettenati. (2018h). *Celebrando Trajetórias*. [Em linha] Disponível em: <[http://www.pettenati.com.br/a-pettenati/valores-sociais-2\\_\\_trashed/celebrando-trajetorias/](http://www.pettenati.com.br/a-pettenati/valores-sociais-2__trashed/celebrando-trajetorias/)>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Pinho, José Benedito (2006). *Comunicação nas organizações*. Viçosa. UFV.
- PORTER, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Prodanov, Cléber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar de. (2009). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo, Feevale.
- Promoview (2018). *Marisol participa pela primeira vez do Dia de Brincar com evento em São Paulo*. [Em linha] Disponível em <<https://www.promoview.com.br/geral/marisol-participa-pela-primeira-vez-do-dia-de-brincar-com-evento-em-sao-paulo.html>>. [Consultado em: 11/06/2018].
- Raigada, Jos E; Kuis Piñuel; Ascensio, Carlos Lozano. (2006). *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona, Paidós.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, Birmingham.
- Savage, G. T.; Nix, T. W.; Whitehead, C. J.; Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 2, p. 61-75.
- Schuler, Maria (2004). *Comunicação estratégica*. São Paulo, Atlas.

Silva Neto, Belmiro R. (2010). Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo, Saraiva.

Slongo, Luiz Antonio; Liberali, Guilherme (2004). Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo, Atlas.

Taylor, James (1993) Rethinking the theory of organizational communication: how read an organization. Norwood, Ablex.

Tozoni-Reis, Marília Freitas de Campos (2010) *Metodologia de Pesquisa*. 2 ed. Curitiba, IESDE Brasil AS.

Triviños, Augusto Nivaldo Silva. (2009). Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação – O Positivismo, A Fenomenologia, O Marxismo. 5 ed. 18 reimpr. São Paulo, Atlas.

Vieira, Roberto Fonseca (2004). Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas. Rio de Janeiro, Mauad.

Wally, O. (1991). Corporate Identity and the Behavioral Dimension. *Design Management Journal*, 2(1), 42 – 45.

Wulf, K.; Odekerken-Schröder, G.; Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, v. 65, p. 33-50.

Yin, Robert K. (2015). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 5ª edição. Porto Alegre, Bookman.



## ANEXOS

### ANEXO I - Inquérito por Entrevista Guiada

1. Informações sobre a empresa

- a) Missão
- b) Visão
- c) Valores
- d) Ramo
- e) Faturamento
- f) Unidades
- g) Capital aberto/fechado

2. Identificar quais são os principais *stakeholders* da organização e se há algum que possui um peso maior que os demais (escalonar)

- a) Colaboradores
- b) Fornecedores
- c) Consumidores e clientes
- d) Comunidade
- e) Acionistas
- f) Instituições financeiras
- g) Ong's
- h) Sindicatos
- i) Concorrentes
- j) Governo
- k) Mídia

3. Identificar quais *stakeholders* possui relacionamento direto e não direto com a organização

- a) Direto
- b) Não direto

- c) Propriedade do negócio
- 
- 4. Qual área é responsável por este mapeamento e acompanhamento dentro da empresa?
    - a) RI
    - b) Comunicação/Relações Públicas
    - c) Gestão de Pessoas
    - d) Agências terceirizadas
    - e) Outros
- 
- 5. O que é comunicado aos *stakeholders*
    - a) Tipo de informação
    - b) Periodicidade
- 
- 6. Como é realizado o comunicado
    - a) E-mails
    - b) Cartas
    - c) Videoconferências
    - d) Calls
    - e) Carta
    - f) Newsletter
    - g) Reuniões
    - h) Eventos
- 
- 7. Se há e quais ações de engajamento são realizados juntos aos *stakeholders*
    - a) Reuniões
    - b) Eventos
    - c) Convenções
    - d) Viagens de incentivo
    - e) Almoço/happy hour/jantares

8. É realizado alguma pesquisa que identifique a satisfação dos *stakeholders* na organização?

- a) Pesquisa de clima
- b) Cliente oculto
- c) Avaliação de reação

9. A empresa se comporta de forma responsável com todas as partes interessadas?

Particularmente:

- a) Questões ambientais / de direitos humanos
- b) Apoio à comunidade / sociedade local em geral
- c) Honestidade / transparência
- d) Tratamento justo da equipe
- e) Responsabilidade em matéria de pensões / consideração de pensionistas

**10.** A empresa possui canais abertos de comunicação com seus *stakeholders*?